

**ANALISIS PENGARUH KECERDASAN  
INTELEKTUAL, KECERDASAN EMOSI, DAN  
KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS PADA HOTEL HORISON  
SEMARANG)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**R.A FABIOLA MEIRNAYATI TRIHANDINI, SPsi  
NIM. C4A004058**

**Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana  
Universitas Diponegoro  
Semarang  
2005**



*Sertifikat*

Saya, R.A. Fabiola Meirnayati Trihandini, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4261/T/MM/C,
Tgl.	18/5 06

R.A. Fabiola Meimayati Trihandini

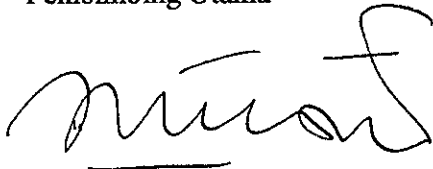
Oktober 2004

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
ANALISIS PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL,  
KECERDASAN EMOSI, DAN KECERDASAN  
SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS PADA HOTEL HORIZON SEMARANG)**

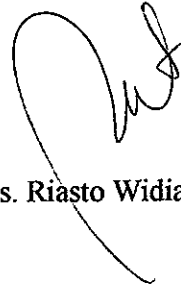
Yang disusun oleh R.A. Fabiola Meirnayati Trihandini, NIM C4A004058  
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Oktober 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Amie Kusumawardhani, Msc

Pembimbing Anggota



Drs. Riasto Widiatmono, DEA

Semarang, 17 Oktober 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

Employee performance was very favourable to company to achieve both short term and long term company's goal. Employee performance as final goal is the way which various manager ensure that employee activity and output production congruen with organizational means. Some researches have been conducted to study the influence of employee performance with intelligence quotient, emotional intelligence, and spiritual intelligence, unfortunately those research have been concluced various result. So it need a study to reexamine about the influence of intelligence quotient, emotional intelligence, and spiritual intelligence with employee performance.

The problem raised in this study are (1) The influence of intelligence quotient on employee performance, (2) The influence of emotional intelligence on employee performance, (3) The influence of spiritual intelligence on employee performance, and (4) the influence of intelligence quotient, emotional intelligence, and spiritual intelligence together with employee performance and where is the highest influence

This study have been conducted in Horison Hotel Semarang. There were 95 repondend have been selected as a sample by using random sampling. Questionnaires and IQ test were used as a tool in data collection method. Data analysis techniques in this study is multiple regresion analysis.

The findings show that all hypothesis were proved to be significant. Intelligence quotient, emotional intelligence, and spiritual intelligence have a positive and significant influence with employee performance. Variable which have highest degree influence with employee performance is intelligence quotient. The implies that intelligence quotient, emotional intelligence, and spiritual intelligence played as important role (individually or simultaneously ) in developing employee performance.

Key word : intelligence quotient, emotional intelligence, spiritual intelligence, employee performance

## ABSTRAKSI

Kinerja karyawan sangat membantu perusahaan dalam meraih tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan sebagai tujuan akhir dan merupakan cara berbagai manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan berusaha melakukan kajian tentang pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dengan kinerja karyawan. Sayangnya penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda, sehingga perlu adanya penelitian yang kembali mengkaji tentang pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah : (1) pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan, (2) pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja karyawan, (3) pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, dan (4) pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama serta faktor kecerdasan mana yang paling mempengaruhi.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Horison Semarang. Terdapat 95 responden yang telah dipilih sebagai sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel berupa random sampling. Metode pengambilan data adalah dengan menggunakan kuesioner dan tes IQ. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Penelitian menemukan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan. Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar adalah kecerdasan emosi. Implikasi pada penelitian ini adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual memiliki peran yang sama penting baik secara individu atau secara bersama-sama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

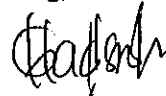
Kata kunci : kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan kinerja karyawan

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, pertama-tama kami ingin memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, yang atas berkat dan rahmatNYA sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tiada yang kata yang dapat kami ucapkan kecuali permohonan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak-pihak yang telah membantu penulisan tesis ini hingga selesai. Untuk itu, pada kesempatan kali ini lami selaku penulis ingin berterima kasih kepada beberapa pihak yang telah memberikan bantuan-bantuan yang sangat berharga. Pihak-pihak tersebut diantaranya adalah :

1. Ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo.
2. Ibu Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku pembimbing utama yang telah membimbing, mengarahkan dan memberikan saran-saran serta masukan-masukan yang berharga bagi tesis ini
3. Bapak Drs. Riasto Widiatmono, DEA, selaku pembimbing anggota yang telah memberikan motivasi, ide-ide dan masukan-masukan selama penyusunan tesis ini.
4. Staf pengajar program studi magister manajemen Universitas Diponegoro
5. Staff TU program studi magister manajemen Universitas Diponegoro Semarang
6. Orang tua, keluarga dan teman-teman penulis yang telah memberikan motivasi
7. Seluruh angkatan XXII pagi atas kebersamaan dan kerja kelompoknya selama ini
8. Ibu Unika selaku staff HRD Hotel Horison Semarang serta karyawan dan manajemen Hotel Horison yang telah bersedia meluangkan waktunya

Semarang, Oktober 2005



Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Persetujuan Tesis .....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
Daftar Rumus .....	xiii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
I.1 Latar Belakang Masalah .....	1
I.2 Perumusan Masalah .....	8
I.3 Tujuan dan Kegunaan .....	10
<b>BAB II      TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Telaah Pustaka .....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	12
2.1.2 Kecerdasan Intelektual .....	15
2.1.3 Kecerdasan Emosi .....	22
2.1.4 Kecerdasan Spiritual .....	26
2.1.5 Penelitian Terdahulu .....	32
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis .....	37
2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	37

	2.2.2 Hipotesis.....	39
	2.3 Definisi Operasional dan Dimensionalitas Variabel.....	39
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	3.1 Jenis dan Sumber Data.....	45
	3.2 Populasi dan Sampling.....	45
	3.3 Metode Pengumpulan Data.....	46
	3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	48
	3.5. Teknik Analisis Data.....	50
	3.6 Pengujian Gejala Penyimpangan Asumsi Klasik.....	50
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
	4.1. Gambaran Umum Hotel Horison .....	54
	4.2 Gambaran Umum Responden .....	55
	4.2.1 Responden Menurut Usia.....	57
	4.2.2 Responden Menurut Jenis Kelamin .....	57
	4.2.3 Responden Menurut Masa Kerja.....	58
	4.2.4 Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	59
	4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	60
	4.4 Uji Asumsi Klasik.....	63
	4.4.1 Uji Normalitas.....	64
	4.4.2 Uji Multikolienaritas .....	66
	4.4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	69
	4.5 Analisis Regresi Berganda.....	70
	4.6 Uji Hipotesis .....	73
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	
	5.1 Kesimpulan .....	78



5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	81
5.3 Implikasi Teoritis .....	83
5.4 Implikasi Manajerial .....	85
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	87
5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....	88
DAFTAR PUSTAKA .....	90
Lampiran-Lampiran.....	95

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Kamar Hotel Horison .....	7
Tabel 2.1.5	Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 2.3	Definisi Operasional Variabel.....	44
Tabel 4.2.1	Responden Menurut Usia.....	55
Tabel 4.2.2	Responden Menurut Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2.3	Responden Menurut Masa Kerja.....	58
Tabel 4.2.4.	Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	59
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas.....	61
Tabel 4.4.1c	Uji Kolmogorov-Smirnov untuk Normalitas Data.....	66
Tabel 4.4.2a	Uji Multikolineritas dengan $R^2$ .....	67
Tabel 4.4.2b	Uji Multikolineritas dengan Korelasi antar Variabel.....	68
Tabel 4.4.2c	Uji Multikolineritas dengan VIF dan Tolerance.....	69
Tabel 4.5	Hasil Analisis Regresi.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.2 Bagan Hubungan Antara Kecerdasan Kognitif dan Kinerja.....	21
Gambar 2.1.3 Bagan Pengaruh Penerapan Emotional Intelligence Dalam Organisasi .....	23
Gambar 2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	38
Gambar 2.3.1 Indikator Kecerdasan Intelektual .....	40
Gambar 2.3.2. Indikator Kecerdasan Emosi.....	41
Gambar 2.3.3 Indikator Kecerdasan Spiritual.....	42
Gambar 2.3.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	43
Gambar 4.4.1a Grafik <i>Normal Probability Plot</i> .....	64
Gambar 4.4.1b Histogram untuk Frekuensi (Penyebaran) Data.....	65
Gambar 4.4.3 Grafik <i>Scatterplot</i> .....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....	95
Lampiran 2	Data Penelitian.....	107
Lampiran 3	Uji Reliabilitas dan Validitas.....	110
Lampiran 4	Analisis Regresi .....	114
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup.....	118

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1	Uji Reliabilitas .....	48
Rumus 2	Analisis Regresi Berganda.....	50

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG MASALAH**

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Nurhayati, 2000, p.1). Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002, p.18).

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan (Habibah, 2001, p.28).

Ravianto (1988, p.20) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu pendidikan dan latihan, disiplin, sikap dan aktivitas kerja, motivasi, masa kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi dan sarana produksi, kesempatan kerja, serta kebutuhan

untuk berprestasi. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sehingga hasil akhirnya adalah kinerja karyawan itu sendiri, apakah akan semakin baik atau semakin buruk.

Penelitian lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja (Clifford et al, 1997, p.241) dan komitmen merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Sulima et al, 2000, p.76). Penelitian yang dilakukan Panggabean (2002, p.2) menunjukkan bahwa keadilan dalam penggajian dan perilaku individu tidak berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Peningkatan kinerja karyawan akan berhubungan dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Penelitian Antonioni (dalam Habibah, 2001, p.27), menyebutkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja individu adalah dengan mekanisme umpan balik yang dikenal dengan konsep 360 derajat. Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan dengan menciptakan *eustress* atau lebih dikenal dengan *stress* yang positif. *Stress* yang positif dapat menciptakan tantangan dan berperan sebagai motivator bagi banyak karyawan, sehingga dengan demikian kinerjanya dapat lebih meningkat (Widiantoro, 2001, p.56).

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000, p.22). Kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosi. Goleman (2000, p.46) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80 % dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20 % yang lain ditentukan oleh *IQ (Intelligence Quotient)*.

Orang mulai sadar pada saat ini bahwa tidak hanya keunggulan intelektual saja yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tetapi diperlukan sejenis keterampilan lain untuk menjadi yang terdepan. Penelitian yang ditulis oleh Boyatzis

(2001, p.2) bahwa menemukan orang yang tepat dalam organisasi bukanlah hal yang mudah, karena yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan bukan hanya orang yang berpendidikan lebih baik ataupun orang yang berbakat saja. Ada faktor-faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya. Faktor-faktor psikologis yang berpengaruh pada kemampuan seseorang di dalam organisasi diantaranya adalah kemampuan mengelola diri sendiri, inisiatif, optimisme, kemampuan mengkoordinasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi.

Goleman (2001, p.39) menyatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Patton (1998, p.2) bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat dibutuhkan di dalam lingkungan kerja.

Kecerdasan emosi saat ini merupakan hal yang banyak dibicarakan dan diperdebatkan. Banyak penelitian yang membahas dan menjawab persoalan mengenai kecerdasan emosi tersebut di dalam lingkungan organisasi. Chermis (1998, p.1) pernah menulis dalam artikelnya berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya bahwa ada kemungkinan untuk dapat memperbaiki kemampuan emosional dan sosial seorang karyawan. Selain itu dalam penelitian tersebut juga ditemukan beberapa prinsip dalam mengaplikasikan *EQ* pada organisasi secara luas.



Sistem kompetensi berdasarkan kecerdasan emosi untuk setiap posisi yang telah dibuat sebenarnya bisa dikembangkan untuk banyak fungsi dalam SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karir hingga penilaian kinerja. Bisa dibayangkan betapa hebatnya jika bisa dibangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang mampu memotivasi karyawannya untuk mengembangkan kecerdasan emosinya, sehingga bukan hanya kompetensi teknis yang berkembang tetapi juga produktivitas dan kinerjanya ikut meningkat ( Martin, 2000, p.25).

Beberapa organisasi merujuk beberapa hasil penelitian serta praktik perusahaan dunia yang berhasil dalam menerapkan konsep kecerdasan emosi. Penelitian Boyatzis pada tahun 1999 (Martin, 2000, p.26) menemukan bahwa beberapa konsultan dan agen penjualan yang memiliki skor kompetensi *EQ* yang tinggi ternyata menghasilkan kinerja dan hasil pendapatan yang lebih baik. Laporan tambahan dari Hay/Mcber Research, menghasilkan riset yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosi ternyata mampu meningkatkan rata-rata kinerja tenaga penjualan (Sala, 2004, p.1). Artikel yang ditulis oleh Martin (2002, p.25) juga menjelaskan bahwa masalah kecerdasan emosi tersebut apakah bisa diterapkan dalam konsep manajemen yang standart dan benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau hanya sekedar pemahaman yang bisa dilatih pada level kemampuan personal saja.

Kehadiran kecerdasan emosi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang telah mengundang pro dan kontra dikalangan para ahli (focus online, 2004, p.1). Gordon (dalam focus\_online, 2004, p.1) adalah salah satu yang menentang pendapat tersebut. Ia berpendapat bahwa kecerdasan emosi lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan mood (suasana hati), sedangkan cara terbaik

untuk meningkatkan kinerja para pekerja adalah dengan kemampuan analisis dan kemampuan kognitif dalam hal ini yang berperan adalah kecerdasan intelektualnya.

Pendapat tersebut didukung oleh Carruso (1999, p.2). Carruso dalam penelitiannya mengemukakan bahwa walaupun ia mendukung keberadaan kecerdasan emosi tetapi pada kenyataannya kecerdasan intelektual yang diukur dengan IQ masih merupakan hal yang penting dalam kesuksesan kerja. Tulisan mengenai masalah tersebut menyebutkan bahwa para ahli masih mempercayai jika seseorang memiliki skor IQ yang tinggi maka ia akan dapat lebih berhasil dalam pekerjaannya.

Sejak lama orang yakin bahwa kecerdasan khususnya kemampuan intelektualnya merupakan suatu apparatus dari wujud kemampuan mental yang penting dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan (Wiramiharja, 2003, p.71). Hal ini dapat dipahami karena dalam bekerja bukan hanya tindakan-tindakan untuk melaksanakan pekerjaan tetapi juga kecerdasan dalam memecahkan masalah (Schultz and Schultz, 1994, 82). Riggio (2000, p.43) memiliki pendapat yang lain. Penelitian yang pernah dilakukannya menyebutkan bahwa kecerdasan intelektual saja tidak terlalu memadai, karena kecerdasan intelektual hanya suatu alat. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian Suhariadi (2002, p.348). Hasil penelitian yang didapat adalah intelligensi berpengaruh dalam membentuk produktivitas yang efisien pada diri seseorang (Suhariadi, 2000, p.348).

Salah satu bentuk kecerdasan lain yang saat ini tengah populer adalah kecerdasan sipiritual. Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Secara singkat kecerdasan spiritual mampu mengintegrasikan dua kemampuan lain yang sebelumnya telah disebutkan yaitu IQ dan EQ (Idrus, 2002, p.57).

Zohar dan Marshal (2001, 23) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual. Hal tersebut seperti juga yang ditulis oleh Mudali (2002, p.3) bahwa menjadi pintar tidak hanya dinyatakan dengan memiliki IQ yang tinggi, tetapi untuk menjadi sungguh-sungguh pintar seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual (SQ). Adlin (2002, p.2) mengungkapkan pendapat yang sedikit berbeda dengan keduanya. Ia mengemukakan bahwa merupakan kekeliruan menyandingkan terminology spiritual dengan Q ketiga dalam kecerdasan, apalagi mengkaitkannya dengan kinerja. Adlin dalam tulisannya menyebut kecerdasan spiritual cenderung subyektif yang juga tidak terkait dengan agama.

Hotel merupakan usaha komersial yang menyediakan bentuk akomodasi dimana orang yang memanfaatkannya akan mendapatkan fasilitas penginapan berikut makan dan minum. Usaha perhotelan merupakan suatu jenis usaha di dalam industri jasa dan merupakan bisnis yang saat ini berkembang dengan pesat dan pengelolaannya harus dapat dijalankan dengan benar agar dapat terus bersaing di lingkungan industri yang semakin kompetitif. Hotel-hotel di Semarang pada saat ini semakin banyak dan semakin berkembang. Hal ini dikarenakan lokasi kota Semarang yang menjadi ibukota propinsi Jawa Tengah sangat dekat dengan industri pariwisata dan merupakan salah satu pusat bisnis di Indonesia. Munculnya berbagai hotel-hotel baru di Semarang akan menambah persaingan yang semakin ketat di kalangan industri perhotelan (Dinas pariwisata Jawa Tengah, 2004). Industri perhotelan erat kaitannya dalam berhubungan langsung dengan konsumen karena merupakan suatu industri yang bergerak di bidang jasa, dengan demikian, kinerja karyawan khususnya yang berkaitan dengan kinerja pelayanannya harus mendapatkan perhatian lebih lanjut.

Hotel Horison yang merupakan objek penelitian ini merupakan salah satu hotel berkelas international berbintang tiga yang terletak di Semarang. Horison berdiri pada tanggal 22 November 2002, dan merupakan salah satu anak group Horison Hotel yang berada di bawah manajemen PT. Metropolitan Golden Manajemen yang bekerja sama dengan PT. Arga Kencana Santoso sebagai *owner*. Group Horison Hotel lainnya adalah Hotel Horison Bekasi, Hotel Horison Bandung dan Hotel Horison Palembang.

Hotel Horison Semarang memiliki 160 kamar dengan fasilitas kamar yaitu telepon, mini bar, safe deposit box, TV, kamar mandi dan pembuat kopi dan teh.. Perincian jenis kamar yang ada di Hotel Horison Semarang adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Jumlah Kamar Hotel Horison**

<b>Jenis Kamar</b>	<b>Jumlah</b>
Superior	75
Deluxe	50
Horison Club	15
Junior Suite	5
Executive Suite	10
Horison Suite	5

Sumber : Hotel Horison Semarang, 2005

Fasilitas lain yang dimiliki oleh Hotel Horison diantaranya seperti kolam renang, lobby lounge, coffe shop, restaurant, bar, fitness centre, ruang pertemuan dan ballroom. Jumlah karyawan yang dimiliki Hotel Horison Semarang adalah 259 karyawan dengan perincian yaitu 106 karyawan tetap, 94 karyawan magang dan 59 karyawan dengan status kontrak, serta tingkat hunian sebesar 70,9 %. Bila dibandingkan dengan hotel-hotel berbintang disekitarnya, maka tingkat hunian hotel Horison lebih baik daripada Hotel Grand Candi yang memiliki tingkat hunian sebesar 59,81% dan juga lebih baik dibandingkan hotel Patra Jasa yang memiliki tingkat hunian 67,22%. Apabila dibandingkan dengan Hotel berbintang lain yang terletak di kawasan simpang lima, maka Hotel Horison memiliki tingkat hunian yang hampir

sama besar dengan Hotel Graha Santika, yaitu sebesar 71, 79 %, tetapi kalah dengan Hotel Ciputra yang memiliki tingkat hunian sebesar 79,88 %. Tingkat hunian Hotel Horison cukup baik tapi dengan akan munculnya hotel-hotel baru maka pangsa pasar yang telah ada bisa direbut oleh hotel-hotel baru tersebut, apalagi hal ini telah terlihat dengan adanya persaingan dari Hotel Novotel yang baru saja dibuka, yang telah mencapai tingkat hunian sebesar 67 %.

Berdasarkan uraian mengenai fenomena permasalahan tersebut di atas maka peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual dalam diri karyawan di hotel Horison Semarang terhadap kinerja karyawan.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Peningkatkan kinerja para karyawan perlu dilakukan supaya lebih optimal dalam bekerja dimana kinerja ditentukan juga oleh kemampuan mengelola diri dalam mengontrol emosi dan kemampuan berhubungan dengan orang lain atau biasa disebut kecerdasan emosi, kecerdasan intelektual, dan kecerdasan spiritual.

Beberapa penelitian tentang kinerja karyawan, kecerdasan emosi, kecerdasan intelektual, dan kecerdasan spiritual, pernah dilakukan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan hasil yang berbeda-beda dan masalah ketiganya masih menjadi suatu perdebatan di kalangan praktisi akademi, untuk melihat faktor manakah yang lebih berperan dalam kesuksesan kerja.

Ravianto (1988, p.20) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pendidikan dan latihan, disiplin, sikap dan aktivitas kerja, motivasi, sedangkan penelitian lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja (Clifford et al, 1997, p.241) dan komitmen merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

karyawan (Sulima et al, 2000, p.76). Penelitian Panggabean (2002, h.2) menunjukkan bahwa keadilan dalam penggajian dan perilaku individu tidak berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Penelitian Boyatzis, Chermis dan Sala menunjukkan hasil yang signifikan pada pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja. Tetapi dalam tulisannya, Martin menjelaskan bahwa masalah kecerdasan emosi tersebut apakah bisa diterapkan dalam konsep manajemen yang standart dan benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau hanya sekedar pemahaman yang bisa dilatih pada level kemampuan personal saja. Hal tersebut memberikan bukti bahwa masalah ini masih merupakan permasalahan yang menarik untuk diteliti.

Carrusso (1999, p.2) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pada kenyataannya kemampuan intelektual yang diukur dengan IQ masih merupakan hal yang penting dalam kesuksesan kerja. Riggio (2000, p/43) memiliki pendapat yang lain. Penelitian yang pernah dilakukannya menyebutkan bahwa kecerdasan saja tidak terlalu memadai, karena kecerdasan hanya suatu alat. Mudali (2002, p.3) mengatakan bahwa menjadi pintar tidak hanya dinyatakan dengan memiliki IQ yang tinggi, tetapi untuk menjadi sungguh-sungguh pintar seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual (SQ). Adlin (2002, p.2) mengungkapkan pendapat yang sedikit berbeda Ia mengemukakan bahwa merupakan kekeliruan menyandingkan terminology spiritual dengan Q ketiga dalam kecerdasan, apalagi mengkaitkannya dengan kinerja.

Kinerja dalam lingkup industri perhotelan erat kaitannya dengan kecerdasan emosi, kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual karena dalam memberikan pelayanan yang baik karyawan akan berhubungan langsung dengan konsumen oleh karena itu ketiga kecerdasan tersebut harus selalu diselaraskan. Hotel Horison adalah hotel yang bertaraf internasional. Sebagai hotel yang bertaraf internasional Hotel

Horison memiliki tingkat hunian yang cukup baik serta dapat bersaing dengan hotel-hotel berbintang lainnya yang berada di Semarang yaitu sebesar 70,9 %. Walaupun demikian manajemen hotel tidak boleh lengah dalam meningkatkan kinerja karyawannya karena dengan munculnya hotel-hotel baru di Semarang akan dapat berakibat direbutnya pangsa pasar yang sebelumnya telah dimiliki karena adanya persaingan yang semakin ketat, dan dapat dilihat dari fakta adanya tingkat hunian yang telah mencapai angka 67 % yang berasal dari Hotel Novotel yang relatif masih baru. Berdasarkan hal tersebut maka peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka pertanyaan penelitian yang akan diajukan untuk penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kecerdasan intelektual (IQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan
2. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosi (EQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Bagaimanakah pengaruh kecerdasan spiritual (SQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan
4. Bagaimana pengaruh IQ, EQ, dan SQ bila diuji secara simultan dan faktor kecerdasan manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja apabila diuji secara simultan

### **1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN**

#### **1.3.1. Tujuan**

1. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan intelektual (IQ) terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan

4. Untuk menganalisis secara simultan pengaruh IQ, EQ, dan SQ terhadap kinerja dan faktor kecerdasan mana yang lebih berpengaruh

### **1.3.2. Kegunaan**

Penulisan makalah ini mempunyai dua kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Kegunaan praktis, yaitu memberikan informasi kepada manajer perusahaan akan pengaruh dari EQ, IQ dan SQ untuk meningkatkan kinerja karyawan



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. TELAAH PUSTAKA**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Winardi, 1996, p.44).

Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robins (1996, p.13) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut (Simamora, 1997, p.56).

Kinerja, seperti juga dengan apa yang dikemukakan oleh Asad (1995, p.46) merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan kinerja tersebut pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Dessler (1997, p.2) memberikan pengertian yang lain tentang kinerja yaitu merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dan kinerja itu sendiri lebih memfokuskan pada hasil kerjanya, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002, p.78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang

dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Winardi (1996, p.150) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dimana kesemuanya tersebut bisa didapatkan dari pelatihan. Faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Bernadin (1993, p.75) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Keenam kriteria tersebut adalah :

a. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan

b. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan

c. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas di selesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan

e. Kemandirian

Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain

f. Komitmen

Komitmen berarti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya

Mathis dan Jackson lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (2002, p.78). Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Mathis dan Jackson juga menjelaskan standar kinerja dapat berupa output produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik (2002, p.81).

Kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Ivancevich, 2001, p.389). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002, p.81).

Menurut Schuler dan Jackson (1996, p.3) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Fokusnya adalah

mengetahui seberapa produktif karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama dengan orang lain atau tidak.

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002, p.82). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Desler (1997, p.2) bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja yaitu memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

### **2.1.2. Kecerdasan Intelektul**

Kecerdasan dalam arti umum adalah suatu kemampuan umum yang membedakan kualitas orang yang satu dengan orang yang lain (Joseph, 1978, p.8). Kecerdasan intelektual lazim disebut dengan inteligensi. Istilah ini dipopulerkan kembali pertama kali oleh Francis Galton, seorang ilmuwan dan ahli matematika yang terkemuka dari Inggris (Joseph, 1978, p.19). Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki organisme untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik (Galton, dalam Joseph, 1978, p.20).

Raven memberikan pengertian yang lain. Ia mendefinisikan inteligensi sebagai kapasitas umum individu yang nampak dalam kemampuan individu untuk menghadapi tuntutan kehidupan secara rasional (dalam Suryabrata, 1998, p.66). Intelligensi lebih difokuskan kepada kemampuannya dalam berpikir. Wechsler

seorang ilmuwan dari Amerika adalah orang yang membuat test inteligensi WAIS dan WISC yang banyak digunakan diseluruh dunia. Ia mengemukakan bahwa inteligensi adalah kemampuan global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna serta bisa berinteraksi dengan lingkungan secara efisien (dalam Anastasi dan Urbina, 1997, p.220).

Spearman mengelompokkan inteligensi ke dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah *g factor* atau biasa disebut dengan kemampuan kognitif yang dimiliki individu secara umum, misalnya kemampuan mengingat dan berpikir. Kategori yang kedua disebut dengan *s factor* yaitu merupakan kemampuan khusus yang dimiliki individu (Eysenck, 1981, p.13). G faktor lebih merupakan potensi dasar yang dimiliki oleh setiap orang untuk belajar dan beradaptasi. Intelligensi ini dipengaruhi oleh faktor bawaan. Faktor s merupakan inteligensi yang dipengaruhi oleh lingkungan sehingga faktor s yang dimiliki oleh orang yang satu akan berbeda dengan orang yang lain. Setiap faktor s pasti mengandung faktor g.

Istilah inteligensi digunakan dengan pengertian yang luas dan bervariasi, tidak hanya oleh masyarakat umum tetapi juga oleh anggota-anggota berbagai disiplin ilmu (Sternberg dalam Anastasi, 1997, p.219). Anastasi (1997, p.220) mengatakan bahwa inteligensi bukanlah kemampuan tunggal dan seragam tetapi merupakan komposit dari berbagai fungsi. Istilah ini umumnya digunakan untuk mencakup gabungan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk bertahan dan maju dalam budaya tertentu. Kemampuan intelektual ini dapat diukur dengan suatu alat tes yang biasa disebut IQ (*Intelligence Quotient*). IQ adalah ekspresi dari tingkat kemampuan individu pada saat tertentu, dalam hubungan dengan norma usia yang ada (Anastasi, 1997, p.220). Eysenck (1981, p.26) menyebutkan bahwa ada berbagai macam

pengukuran inteligensi dan setiap tes IQ yang digunakan akan disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan dari penggunaan tes IQ tersebut.

Wiramiharja (2003, p.73) mengemukakan indikator-indikator dari kecerdasan intelektual. Penelitiannya tentang kecerdasan ialah menyangkut upaya untuk mengetahui kecerdasan besarnya kecerdasan dan kemauan terhadap prestasi kerja. Ia meneliti kecerdasan dengan menggunakan alat tes kecerdasan yang diambil dari tes inteligensi yang dikembangkan oleh Peter Lauster, sedangkan pengukuran besarnya kemauan dengan menggunakan alat tes Pauli dari Richard Pauli, khusus menyangkut besarnya penjumlahan. Ia menyebutkan tiga indikator kecerdasan intelektual yang menyangkut tiga domain kognitif. Ketiga indikator tersebut adalah :

- a. Kemampuan figur yaitu merupakan pemahaman dan nalar dibidang bentuk
- b. Kemampuan verbal yaitu merupakan pemahaman dan nalar dibidang bahasa
- c. Pemahaman dan nalar dibidang numerik atau yang berkaitan dengan angka biasa disebut dengan kemampuan numerik

Penelitian yang dilakukan oleh Wiramihardja ini menunjukkan hasil korelasi positif yang signifikan untuk semua hasil tes dari indikator kecerdasan terhadap prestasi kerja dan variabel kemauan, baik itu kecerdasan figural, kecerdasan verbal, maupun kecerdasan numerik. Istilah kecerdasan intelektual lebih dikhususkan pada kemampuan kognitif. Behling (1998, p.189) mendefinisikan kemampuan kognisi yang diartikan sama dengan kecerdasan intelektual, yaitu kemampuan yang didalamnya mencakup belajar dan pemecahan masalah, menggunakan kata-kata dan simbol.

Pengukuran kecerdasan intelektual tidak dapat diukur hanya dengan satu pengukuran tunggal. Para peneliti menemukan bahwa tes untuk mengukur kemampuan kognitif tersebut, yang utama adalah dengan menggunakan tiga pengukuran yaitu kemampuan verbal, kemampuan matematika, dan kemampuan

ruang (Moustafa dan Miller, 2003, p.5). Pengukuran lain yang termasuk penting seperti kemampuan mekanik, motorik dan kemampuan artistik tidak diukur dengan tes yang sama, melainkan dengan menggunakan alat ukur yang lain. Hal ini berlaku pula dalam pengukuran motivasi, emosi dan sikap (Moustafa dan Miller, 2003, p.5).

#### **2.1.2.1. Kecerdasan Intelektual dan Kinerja**

Dunia kerja erat kaitannya dengan kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh seseorang. Seorang pekerja yang memiliki IQ tinggi diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang memiliki IQ lebih rendah. Hal tersebut karena mereka yang memiliki IQ tinggi lebih mudah menyerap ilmu yang diberikan sehingga kemampuannya dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya akan lebih baik (Eysenck, 1981, p.32).

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Wiramiharja (2003, p.80) menemukan bahwa kecerdasan yang lebih bersifat kognitif memiliki korelasi positif yang bersifat signifikan dengan prestasi kerja. Ia menyebutkan bahwa prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang pekerja akan membawanya pada hasil yang lebih memuaskan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitiannya ia memberikan bukti bahwa IQ memberikan kontribusi sebesar 30 % didalam pencapaian prestasi kerja dan kinerja seseorang.

Kecerdasan intelektual atau inteligensi diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu *general cognitive ability* dan *spesifik ability*. Kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki g factor. Seseorang yang memiliki kemampuan *general cognitive* maka kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih baik, meskipun demikian *spesifik ability* juga berperan penting dalam memprediksi bagaimana kinerja seseorang yang dihasilkan (Ree, Earles dan Teachout, 1994, p.521).

Penelitian yang dilakukan oleh ketiganya tersebut merupakan penelitian tentang kecerdasan intelektual yang didasarkan tidak hanya dengan satu kemampuan yang general saja. Ada kemampuan spesifik, yaitu biasa disebut dengan pengetahuan yang dimiliki seseorang, yang dapat memprediksi kinerja seseorang. Rae, Earles dan Teachout (1994, p.518) menggunakan alat tes ASVAB (*the Armed Service Vocational Aptitude Battery*) untuk mengukur kemampuan general kognitif dan kemampuan spesifik. Mereka juga menggunakan tujuh kriteria kerja dalam kinerja yang akan diukur, alat analisis yang dipakai adalah *multiple regression analysis*. Hasilnya adalah ternyata *general cognitive ability* dan *specific ability* merupakan faktor kecerdasan intelektual yang berpengaruh positif signifikan dalam memprediksi kinerja seseorang

Tes inteligensi dapat dipandang sebagai ukuran kemampuan belajar atau inteligensi akademik. Fungsi-fungsi yang diajarkan dalam sistem pendidikan merupakan hal penting yang mendasar dalam budaya yang modern dan maju secara teknologis, karena itu skor pada sebuah tes inteligensi akademik juga merupakan alat untuk memprediksi kinerja yang efektif dalam banyak industri kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa orang yang memiliki skor inteligensi yang cukup baik akan dapat berhasil dalam lingkungan kerjanya (Anastasi, 1997, p.221).

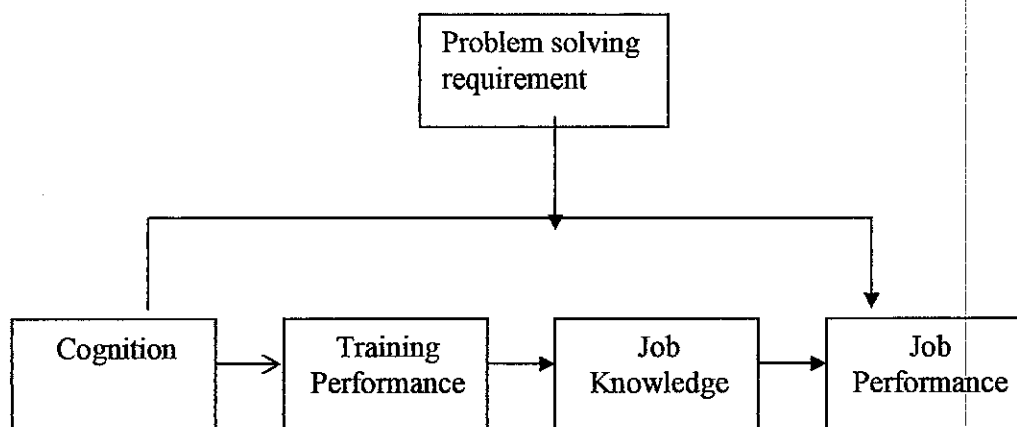
Keseimbangan yang baik antara IQ dengan EQ harus dapat dicapai. Orang yang memiliki EQ yang baik tanpa ditunjang dengan IQ yang baik pula belum tentu dapat berhasil dalam pekerjaannya. Hal ini karena IQ masih memegang peranan yang penting dalam kinerja seseorang, sehingga keberadaan IQ tidak boleh dihilangkan begitu saja (Caruso, 1999, p.3). Hal yang sama yang juga diungkapkan oleh Gordon (fokus-online, 2004, p.1) bahwa perbaikan kemampuan kognitif adalah cara terbaik untuk meningkatkan kinerja para pekerja.



Kemampuan kognitif dalam hal ini kecerdasan intelektual merupakan alat peramal yang paling baik untuk melihat kinerja seseorang di masa yang akan datang (Hunter, 1996, p.450). Penelitian Moustafa dan Miller pada tahun 2003, juga menunjukkan hasil yang sama pula. Mereka meneliti tentang validitas tes skor kemampuan kognitif pada proses seleksi karyawan. Tes inteligensi merupakan alat yang tepat dalam melakukan seleksi terhadap karyawan, sehingga tes tersebut dapat memberikan keputusan bagi manajer untuk mendapatkan orang yang tepat dalam pemilihan karyawan yang dibutuhkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang karyawan yang mendapatkan skor tes IQ yang tinggi pada saat seleksi ternyata menghasilkan kinerja yang lebih baik, terutama apabila dalam masa-masa tugasnya tersebut ia sering mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dari pelatihan yang dilakukan (Moustafa dan Miller, 2003, p.8). Gambar 2.1.2.1 di bawah ini menjelaskan tentang hubungan kecerdasan intelektual terhadap kinerja.

Gambar bagan tersebut menunjukkan pengaruh kecerdasan intelektual yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja, yaitu dengan adanya variabel pelatihan dan variabel pengetahuan kerja. Variabel intervening dalam penelitian ini nantinya tidak akan dipakai karena penelitian hanya akan menguji pengaruh langsung kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena penelitian-penelitian sebelumnya yang lain juga banyak yang menunjukkan pengaruh langsung kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan. Bagan ini hanyalah merupakan suatu gambaran dari penelitian sebelumnya dan penelitian ini bukanlah suatu penelitian replikasi dari penelitian sebelumnya..

**Gambar. 2.1.2.1**  
**Bagan Hubungan Antara Kecerdasan Kognitif Dengan Kinerja**



Sumber : Behling (1998, p.80)

Bagan tersebut menjelaskan tentang pengaruh kecerdasan intelektual dalam hal ini kemampuan kognitif terhadap kinerja seseorang dengan menggunakan intervening berupa variabel pelatihan dan pengetahuan kerja. Penelitian yang nantinya akan dilakukan tidak memasukkan variabel pelatihan sebagai variabel intervening karena didasarkan atas frekuensi pelatihan, jenis pelatihan, dan berapa lama pelatihan tersebut pernah dilakukan, sehingga untuk mendapatkan hasil penelitian maka akan lebih membutuhkan waktu yang lebih lama apabila diadakan pelatihan terlebih dahulu sebab hasil dari pelatihan tidak dapat dilihat secara langsung pada saat itu juga. Pertimbangan ini mengakibatkan penelitian yang akan dilakukan tidak memasukan variabel pelatihan sebagai variabel inteevening dan akan langsung menguji pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja.

Pemaparan yang telah diungkapkan sebelumnya di atas, memberikan suatu kesimpulan bahwa :

*H1 : Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja*

### 2.1.3. Kecerdasan Emosi

Orang yang pertama kali mengungkapkan adanya kecerdasan lain selain akademik yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang adalah Gardner. Kecerdasan lain itu disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi (Goleman, 2000, p.51).

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif. Menurut Salovey dan Mayer, 1999 (*handbook Emotional Intelligence training, prime consulting*, p.11) kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk merasakan emosi, menerima dan membangun emosi dengan baik, memahami emosi dan pengetahuan emosional sehingga dapat meningkatkan perkembangan emosi dan intelektual.

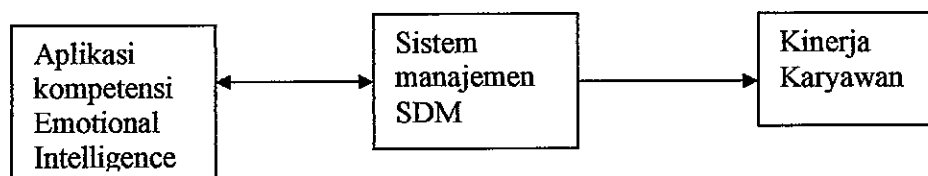
Salovey juga memberikan definisi dasar tentang kecerdasan emosi dalam lima wilayah utama yaitu, kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain. Seorang ahli kecerdasan emosi, Goleman (2000, p.xiii) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Kecakapan tersebut mencakup pengelolaan bentuk emosi baik yang positif maupun negatif.

Purba (1999, p.64) berpendapat bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan di bidang emosi yaitu kesanggupan menghadapi frustrasi, kemampuan mengendalikan emosi, semangat optimisme, dan kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain atau empati. Hal tersebut seperti yang dikemukakan Patton (1998, p.3) bahwa

penggunaan emosi yang efektif akan dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis pada tahun 1999 (dalam Martin, 200, p.26) memberikan hasil bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerja dan kinerja seseorang. Kecerdasan emosi dikaitkan dengan sistem manajemen sumber daya manusia, misalnya untuk pelatihan, dalam hal ini kecerdasan emosi dapat dijadikan dasar untuk memberikan pelatihan secara khusus. Pelatihan tersebut hasil akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gambar bagan 2.1.3 tersebut ditunjukkan dibawah ini :

**Gambar. 2.1.3**  
**Bagan Pengaruh Penerapan Emotional Intelligence Dalam Organisasi**



Sumber : Anthony Dio Martin, 2000

Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. Goleman (2001, p.42-43) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan Emosi, yaitu:

*a. Self awareness*

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengkaitkannya dengan sumber penyebabnya.

*b. Self management*

Yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

*c. Motivation*

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

*d. Empati (social awareness)*

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu

*e. Relationship management*

Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dalam tim.

**2.1.3.1. Kecerdasan Emosi dan Kinerja Karyawan**

Dunia kerja mempunyai berbagai masalah dan tantangan yang harus dihadapi oleh karyawan, misalnya persaingan yang ketat, tuntutan tugas, suasana kerja yang tidak nyaman dan masalah hubungan dengan orang lain. Masalah-masalah tersebut dalam dunia kerja bukanlah suatu hal yang hanya membutuhkan kemampuan intelektualnya, tetapi dalam menyelesaikan masalah tersebut kemampuan emosi atau kecerdasan emosi lebih banyak diperlukan. Bila seseorang dapat menyelesaikan

masalah-masalah di dunia kerja yang berkaitan dengan emosinya maka dia akan menghasilkan kerja yang lebih baik. Agustian (2001, p.xiii) berdasarkan penelitian dan pengalamannya dalam memajukan perusahaan berpendapat bahwa keberadaan kecerdasan emosional yang baik akan membuat seorang karyawan menampilkan kinerja dan hasil kerja yang lebih baik. Daniel Goleman, seorang psikolog ternama, dalam bukunya pernah mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya *cognitive intelligence* saja yang dibutuhkan tetapi juga *emotional intelligence* (Goleman 2000, p.37). Secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan *EQ* yang tinggi karena dalam lingkungan organisasi, berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pekerja.

Kinerja karyawan akhir-akhir ini tidak hanya dilihat oleh faktor intelektualnya saja tetapi juga ditentukan oleh faktor emosinya. Seseorang yang dapat mengontrol emosinya dengan baik maka akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Meyer (psikologi.com, 2004, p.1) bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu aspek dalam kecerdasan emosi adalah motivasi. Salovey (dalam Goleman, 2000, p.58), seperti yang dijelaskan sebelumnya, memotivasi diri sendiri merupakan landasan keberhasilan dan terwujudnya kinerja yang tinggi di segala bidang.

Suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis (1999, p.2) dan Chermiss (1998, p.4) terhadap beberapa subjek penelitian dalam beberapa perusahaan maka hasil yang didapat menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap

perusahaan. Chermis juga mengungkapkan bahwa walaupun seseorang tersebut memiliki kinerja yang cukup baik tapi apabila dia memiliki sifat yang tertutup dan tidak berinteraksi dengan orang lain secara baik maka kinerjanya tidak akan dapat berkembang. Berdasarkan uraian tersebut maka kesimpulan yang dapat diambil adalah :

*H2 : Kecerdasan Emosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

#### **2.1.4. Kecerdasan Spiritual**

Pada masa kini orang mulai mengenal istilah kecerdasan lain disamping kedua kecerdasan diatas, yaitu kecerdasan spiritual. Zohar dan Marshal (2001, p.37) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya, juga memungkinkan kita bergulat dengan ihwal baik dan jahat, membayangkan yang belum terjadi serta mengangkat kita dari kerendahan. Kecerdasan tersebut menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna (Zohar dan Marshal, 2000, p.25).

Eckersley (2000, p.5) memberikan pengertian yang lain mengenai kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai perasaan intuisi yang dalam terhadap keterhubungan dengan dunia luas didalam hidup kita. Konsep mengenai kecerdasan spiritual dalam hubungannya dengan dunia kerja, menurut Ashmos dan Duchon (2000, p.6) memiliki tiga komponen yaitu kecerdasan spiritual sebagai nilai kehidupan dari dalam diri, sebagai kerja yang memiliki arti dan komunitas. McCormick (1994, 20) dan Mitroff and Denton (1999, 111), dalam penelitiannya

membedakan kecerdasan spriritual dengan religiusitas di dalam lingkungan kerja. Religiusitas lebih ditujukan pada hubungannya dengan Tuhan sedangkan kecerdasan spriritual lebih terfokus pada suatu hubungan yang dalam dan terikat antara manusia dengan sekitarnya secara luas.

Berman (2001, 98) mengungkapkan bahwa kecerdasan spriritual (SQ) dapat memfasilitasi dialog antara pikiran dan emosi, antara jiwa dan tubuh. Dia juga mengatakan bahwa kecerdasan spriritual juga dapat membantu seseorang untuk dapat melakukan transedensi diri. Pengertian lain mengenai kecerdasan spriritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya dan memiliki pola pemikiran integralistik serta berprinsip hanya karena Allah (Agustian, 2001, p.57).

Kecerdasan spriritual muncul karena adanya perdebatan tentang IQ dan EQ, oleh karena itu istilah tersebut muncul sebab IQ dan EQ dipandang hanya menyumbangkan sebagian dari penentu kesuksesan seseorang dalam hidup. Ada faktor lain yang ikut berperan yaitu kecerdasan spriritual yang lebih menekankan pada makna hidup dan bukan hanya terbatas pada penekanan agama saja (Hoffmann, 2002, p.131). Peran SQ adalah sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif (Agustian, 2001, p.57). Nggermanto (2002, p.123) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki SQ tinggi adalah orang yang memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu memaknai setiap sisi kehidupan serta mampu mengelola dan bertahan dalam kesulitan dan kesakitan.

Ada beberapa hal yang dapat menghambat berkembangnya kecerdasan spriritual dalam diri seseorang, yaitu (Sumediyani, 2002, p.3) :



1. Adanya ketidakseimbangan yang dinamis antara id, ego dan superego, ketidakseimbangan antara ego sadar yang rasional dan tuntutan dari alam tak sadar secara umum
2. Adanya orang tua yang tidak cukup menyayangi
3. Mengharapkan terlalu banyak
4. Adanya ajaran yang mengajarkan menekan insting
5. Adanya aturan moral yang menekan insting alamiah
6. Adanya luka jiwa, yaitu jiwa yang menggambarkan pengalaman menyangkut perasaan terasing dan tidak berharga

Sukidi (2002, p.94) mengemukakan tentang nilai-nilai dari kecerdasan spritual berdasarkan komponen-komponen dalam SQ yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis, diantaranya adalah (dalam Setyawan, 2004, p.13)

a. Mutlak Jujur

Kata kunci pertama untuk sukses di dunia bisnis selain berkata benar dan konsisten akan kebenaran adalah mutlak bersikap jujur. Ini merupakan hukum spiritual dalam dunia usaha

b. Keterbukaan

Keterbukaan merupakan sebuah hukum alam di dalam dunia usaha, maka logikanya apabila seseorang bersikap fair atau terbuka maka ia telah berpartisipasi di jalan menuju dunia yang baik

c. Pengetahuan diri

Pengetahuan diri menjadi elemen utama dan sangat dibutuhkan dalam kesuksesan sebuah usaha karena dunia usaha sangat memperhatikan dalam lingkungan belajar yang baik.

d. Fokus pada kontribusi

Dalam dunia usaha terdapat hukum yang lebih mengutamakan memberi daripada menerima. Hal ini penting berhadapan dengan kecenderungan manusia untuk menuntut hak ketimbang memenuhi kewajiban. Untuk itulah orang harus pandai membangun kesadaran diri untuk lebih terfokus pada kontribusi

e. Spiritual non dogmatis

Komponen ini merupakan nilai dari kecerdasan spiritual dimana didalamnya terdapat kemampuan untuk bersikap fleksibel, memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai.

#### **2.1.4.1. Kecerdasan Spiritual dan Kinerja**

Kecerdasan spiritual merupakan perasaan terhubung dengan diri sendiri, orang lain dan alam semesta secara utuh. Pada saat orang bekerja, maka ia dituntut untuk mengarahkan intelektualnya, tetapi banyak hal yang membuat seseorang senang dengan pekerjaannya. Seorang pekerja dapat menunjukkan kinerja yang prima apabila ia sendiri mendapatkan kesempatan untuk mengekspresikan seluruh potensi diri sebagai manusia. Hal tersebut akan dapat muncul bila seseorang dapat memaknai setiap pekerjaannya dan dapat menyelaraskan antara emosi, perasaan dan otak. Kecerdasan spiritual mengajarkan orang untuk mengekspresikan dan memberi makna pada setiap tindakannya, sehingga bila ingin menampilkan kinerja yang baik maka dibutuhkan kecerdasan spiritual (Munir, 2000 p.32).

Penelitian yang dilakukan Wiersma (2002, p.500) memberikan bukti tentang pengaruh kecerdasan spiritual dalam dunia kerja. Ia meneliti tentang bagaimana pengaruh spiritualitas dalam perilaku pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan

selama tiga tahun dengan melakukan studi kualitatif terhadap 16 responden. Hasil penelitian yang dilakukannya ternyata menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Seseorang yang membawa makna spiritualitas dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti. Hal ini mendorong dan memotivasi dirinya untuk lebih meningkatkan kinerja yang dimilikinya, sehingga dalam karir ia dapat berkembang lebih maju. Hasil penelitian ini sama dengan apa yang pernah dilakukan Biberman dan Whitley (1997, p.324). Mereka mengemukakan hubungan antara kecerdasan spiritual dengan pekerjaan. Kecerdasan spiritual ternyata memberikan pengaruh pada tingkah laku seseorang dalam bekerja.

Penelitian lain mengenai kecerdasan spiritual pernah pula dilakukan oleh Chakraborty dan Chakraborty (2004, p.201). Mereka melakukan penelitian tentang kecerdasan spiritual dan *leadership*. Spiritualitas berpengaruh terhadap bagaimana seseorang bersikap sebagai pemimpin. Pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kecerdasan spiritual yang bagus, serta dapat membawa nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinannya. Mereka yang berperilaku demikian akan lebih dihargai oleh para bawahannya, sehingga hasil kerja yang dihasilkan akan lebih baik karena setiap orang dapat belajar saling memahami dan menghargai. Kecerdasan spiritual dapat dikembangkan oleh setiap orang. Mengingat pentingnya kecerdasan spiritual dalam dunia kerja, maka beberapa organisasi menciptakan metode untuk mengisi dan melatih kebutuhan spiritual agar dapat mendorong perilaku kerja karyawan mereka supaya lebih baik, sehingga setiap karyawan dapat memunculkan kinerja yang lebih optimal. Alat yang biasa digunakan adalah dengan enneagram. Penelitian Kale dan Shrivasta (2003, p.318) memberikan suatu studi tentang metode

enneagram tersebut untuk meningkatkan dan mendorong spiritualitas di dalam dunia kerja.

Pada pertengahan tahun 1990, untuk menjadi pintar tidaklah sesederhana dinyatakan hanya dengan memiliki IQ yang tinggi. Penelitian Mudali (2002, p.3) membuktikan tentang pentingnya kecerdasan spiritual. Seseorang haruslah memiliki SQ yang tinggi agar dia dapat bebar-benar menjadi pintar. Kecerdasan tersebut juga dibutuhkan dalam dunia kerjanya, apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja yang menonjol (Mudali, 2002, p.3).

Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya dirumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spritualitas kedalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual (Hoffman, 2002, p.133).

Kecerdasan spritual yang dimiliki setiap orang tidaklah sama. Hal tersebut tergantung dari masing-masing pribadi orang tersebut dalam memberikan makna pada hidupnya. Kecerdasan spritual lebih bersifat luas dan tidak terbatas pada agama saja. Perbedaan yang dimiliki masing-masing individu akan membuat hasil kerjanya pun berbeda (Idrus, 2002, p.72). Penelitian Oxford University menunjukkan bahwa spiritualitas berkembang karena manusia krisis makna, jadi kehadiran organisasi seharusnya juga memberi makna apa yang menjadi tujuan organisasinya. Makna yang muncul dalam suatu organisasi akan membuat setiap orang yang bekerja didalamnya lebih dapat mengembangkan diri mereka. Hasilnya mereka juga dapat bekerja lebih

baik. Pendapat-pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya memunculkan kesimpulan bahwa :

*H3 : Kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja*

Beberapa penjelasan dalam telaah pustaka yang di jelaskan sebelumnya di atas maka munculah tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian, selanjutnya dari penjelasan tersebut memunculkan hipotesis yang keempat. Pendapat-pendapst para ahli di atas memunculkan kesimpulan berikutnya bahwa :

*H4 : Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, dan kecerdasan spiritual secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan*

#### **2.1.5. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai kecerdasan emosi di tempat kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Richard E. Boyatzis pada tahun 1999 dan 2001. Boyatzis melakukan penlitian pada para patner berbagai lembaga konsultan international. Metode yang dilakukan adalah dengan penelitian eksperimen dengan alat tes berupa tes *EQ*. Hasilnya adalah para konsultan yang memiliki skor *EQ* yang tinggi menghasilkan pendapatan lebih banyak dibandingkan mereka yang memiliki skor *EQ* yang kecil.

Penelitian tentang kinerja dilakukan oleh Mutiara S. Panggabean tentang pengaruh keadilan dalam penggajian dan perilaku dosen terhadap kinerja dosen pada beberapa program studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Metode yang digunakan adalah dengan survei dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dengan teknik pengambilan sampel adalah purposif sampel. Analisis data adalah dengan menggunakan SEM. Hasil menunjukan keadilan dalam penggajian tidak ada hubungan dengan kinerja dosen/produktivitas

juga ditemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara perilaku dosen dengan kinerjanya.

Penelitian tentang kemampuan intelektual dilakukan oleh Sutarjo A. Wiramiharja pada tahun 2003. Ia meneliti tentang keeratan hubungan antara kecerdasan, kekuatan kemauan dan prestasi kerja. Subyek penelitian adalah sejumlah pejabat bertaraf kepala bagian dari sejumlah BUMN di Indonesia sebanyak 43 orang. Penelitian menggunakan tes inteligensi dari Peter Lauster dan alat tes Pauli untuk mengukur kemauan. Hasilnya adalah terdapat korelasi yang positif untuk semua hasil tes. Terdapat korelasi yang positif signifikan antara kecerdasan dengan prestasi kerja, serta korelasi yang positif signifikan antara kemauan dengan prestasi kerja.

Penelitian terdahulu selengkapnya akan dijelaskan pada tabel 2.1.5 berikut ini :

**Tabel 2.1.5**

**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Keterangan</b>
Ron Sims tahun 2001	Unleashing the Power of Self Directed Learning	Penelitian dengan memakai metode studi longitudinal dan menggunakan angket yang berisi kuesioner hasil penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara bakat dan kemampuan untuk memperbaiki kualitas kecerdasan emosi seseorang.
Fabio Sala tahun 2003	Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work	Metode penelitian adalah dengan membagi subyek penelitian menjadi dua sample dan di berikan kuesioner yang berupa pengukuran kecerdasan emosi dan berisi indikator-indikator perilaku yang berhubungan dengan kecerdasan emosi. Dari penelitian ditemukan bahwa EI menunjukkan hasil yang efektif dalam memperbaiki emotional intelligence.
Siti Habibah tahun 2001	Meningkatkan Kinerja Melalui Mekanisme 360 Derajat	Hasilnya adalah dengan umpan balik 360 derajat yang efektif individu akan mampu mengoreksi kesalahannya dan kemudian dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya
David. R. Caruso tahun 1999	Applying The Ability Model of Emotional Intelligence and IQ to The World of Work	Terdapat hasil korelasi yang positif antara kecerdasan emosi dan IQ terhadap kinerja

Malcom James Rae, et.al tahun 1994	Predicting Job Pergormance : Not Much More Than G	Teknik analisis menggunakan multiple regression analysis. Hasil yang didapat adalah faktor general cognitive ability dan faktor spesific ability memiliki pengaruh dalam memprediksi kinerja
Muhammad Idrus tahun 2002	Kecerdasan Spiritual mahasiswa Yogyakarta	Subyek penelitian berjumlah 241 mahasiswa. Teknik analisis dengan ANOVA. Hasilnya terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal kecerdasan spiritual mahasiswa berdasarkan agama dan latar belakang pendidikan
Karen South Moustafa dan Thomas R. Miller, tahun 2003	Too Intelligent for the Job? The Valididty of Upper- Limit Cognitive Ability Test Score In Selection	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang karyawan yang mendapatkan skor tes IQ yang tinggi pada saat seleksi ternyata menghasilkan kinerja yang lebih baik, terutama apabila dalam masa-masa tugasnya tersebut ia sering mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dari pelatihan yang dilakukan
Marjolein Lips-Wierma, tahun 2002	The Influence of Spiritual Meaning making On Career Behavior	Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan studi partisipasi biografi- psikologi terhadap 16 responden yang diwawancarai secara intensif. Hasilnya menunjukan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi seseorang dalam tujuannya mengembangkan karir



Sudhir H. Kale dan Samir Shrivastava, tahun 2003	The Enneagram System for Enhancing Workplace spirituality	Penelitian ini melanjutkan studi sebelumnya tentang kecerdasan spiritual di tempat kerja. Studi ini memberikan gambaran tentang penggunaan enneagram sebagai alat untuk meningkatkan kecerdasan spiritual di dalam dunia kerja
S.K. Chakraborty dan Debansu Chakraborty, tahun 2004	The Transformed Leader and Spiritual Psychology : a Few Insight	Tulisan ini merupakan tulisan yang menunjukkan hasil suatu proses dari penggunaan spiritualitas sebagai suatu model yang dibangun untuk mentransform kepemimpinan

Sumber : dikembangkan untuk tesis

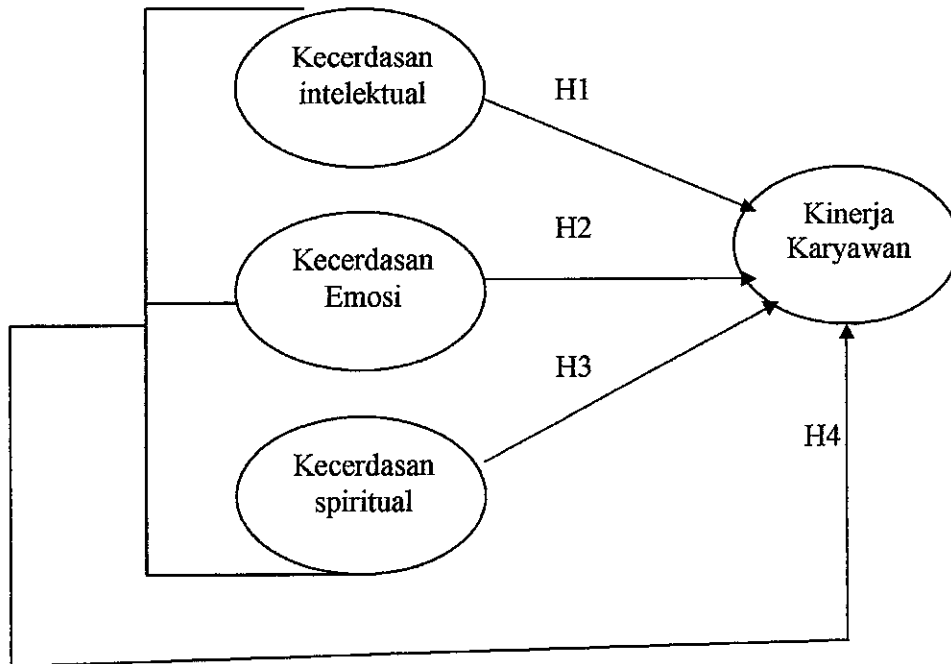
## **2.2 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS dan HIPOTESIS**

### **2.2.1. Pengembangan Model Kerangka Pikir**

Suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis (1999, p.2) dan Chermis (1998, p.4) terhadap beberapa subjek penelitian dalam beberapa perusahaan maka hasil yang didapat menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki g factor. Seseorang yang memiliki kemampuan *general cognitive* maka kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih baik, meskipun demikian *spesifik ability* juga berperan penting dalam memprediksi bagaimana kinerja seseorang yang dihasilkan (Ree, Earles dan Teachout, 1994, p.521). Penelitian Mudali (2002, p.3) membuktikan tentang pentingnya kecerdasan spiritual. Seseorang haruslah memiliki SQ yang tinggi agar dia dapat bebar-benar menjadi pintar. Kecerdasan tersebut juga dibutuhkan dalam dunia kerjanya, apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja yang menonjol.

Beberapa penjelasan di atas memberikan suatu model kerangka pikir yang dikembangkan dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Gambar model kerangka pikir tersebut adalah ditunjukkan pada gambar 2.2.1 sebagai berikut :

**Gambar 2.2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Boyatzis 2001, Chermis 1998, Rae, et.al 1994, Mudali 2002 dan dikembangkan untuk tesis

### **2.2.2. Hipotesis**

Ada empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

H1 : Kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kecerdasan intelektual seorang karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

H2 : Kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin baik kecerdasan emosi seorang karyawan maka kinerjanya akan semakin baik

H3 : Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik kecerdasan spiritual seorang karyawan maka akan semakin baik kinerjanya

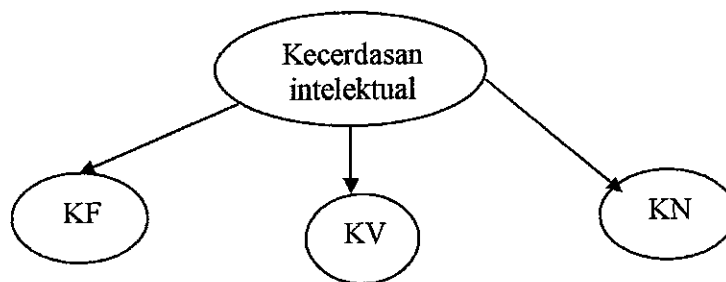
H4 : Ketiga variabel kecerdasan tersebut secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## **2.3. DIFINISI OPERASIONAL DAN DIMENSIONALITAS VARIABEL**

### **2.3.1 Kecerdasan Intelektual**

Kemampuan kognitif secara global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna sehingga dapat memecahkan masalah. Indikator-indikator dari kemampuan intelektual menyangkut tiga domain kognitif yaitu kemampuan figur merupakan pemahaman dan nalar dibidang bentuk kemampuan verbal yang merupakan pemahaman dan nalar dibidang bahasa dan kemampuan numerik merupakan pemahaman dan nalar dibidang angka. Penyajiannya tergambar di gambar 2.3.1 di bawah ini.

**Gambar 2.3.1.**  
**Indikator Kecerdasan Intelektual**



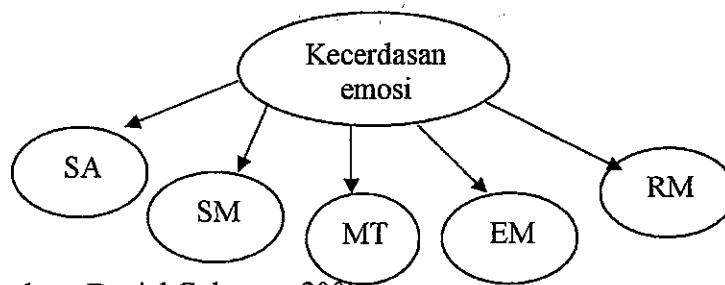
Sumber : Wiramiharja, 2003

KF : Kemampuan figur  
KV : Kemampuan verbal  
KN : Kemampuan numerik

### **2.3.2. Kecerdasan Emosi**

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif dan diukur dari *self awareness* yang merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya, *self management* yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, *motivation* adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga, *empathy* merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, *relationship management* merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain. Indikator kecerdasan emosi disajikan sebagai berikut

**Gambar 2.3.2**  
**Indikator Kecerdasan Emosi**



Sumber : Daniel Goleman, 2000

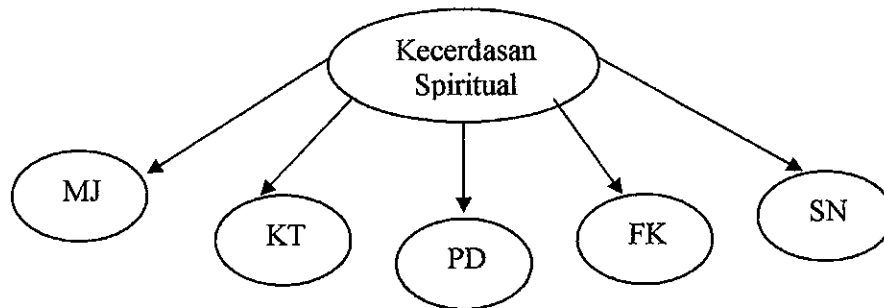
SA : Self awareness  
SM : Self management  
MT : Motivation  
EM : Empathy  
RM : Relationship management

### **2.3.3. Kecerdasan Spiritual**

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna yang diukur berdasarkan komponen-komponen dalam SQ, yaitu mutlak jujur dalam arti berkata benar dan konsisten akan kebenaran, keterbukaan ialah bersikap fair atau terbuka, pengetahuan diri, fokus pada kontribusi yang mengutamakan memberi daripada menerima, spiritual non dogmatis yang didalamnya terdapat tingkat kesadaran yang tinggi, kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan serta kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai.

Gambar indikator 2.3.3 disajikan seperti di bawah ini :

**Gambar 2.3.3.**  
**Indikator Kecerdasan Spiritual**



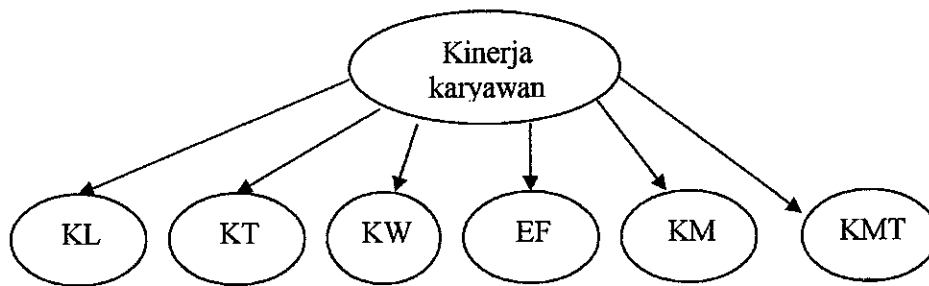
Sumber : Idrus, 2002

MJ : Mutlak jujur  
KT : Keterbukaan  
PD : Pengetahuan diri  
FK : Fokus pada kontribusi  
SM : Spiritual non-dogmatis

#### **2.3.4. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen. Indikator pengukuran kinerja karyawan disajikan dalam gambar berikut in

**Gambar 2.3.4.**  
**Indikator Kinerja Karyawan**



Sumber : John Bernardin, 1993

KL : Kualitas  
KT : Kuantitas  
KW : Ketepatan waktu  
EF : Efektifitas  
KM : Kemandirian  
KMT : Komitmen

Berikut ini pada halaman selanjutnya disajikan tabel 2.3 yaitu tabel definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian.



**Tabel 2.3**

**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kecerdasan intelektual	Kemampuan kognitif secara global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna sehingga dapat memecahkan masalah lain secara positif	-Kemampuan figur -Kemampuan verbal -Kemampuan numerik	Skala pengukuran diukur dengan skor tes IQ yang kemudian hasilnya dikategorikan dalam kategori kurang sekali, kurang, cukup, baik, baik sekali dengan skala pengukuran 1-5
Kecerdasan Emosi	Kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain	-Self awareness -Self management -Motivation -Empathy -Relationship management	Skala pengukuran diukur dari angka 1-5 dengan pilihan jawaban yaitu tidak sama sekali, sedikit, cukup baik, baik, baik sekali
Kecerdasan Spiritual	Kecerdasan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna	-Mutlak jujur -Keterbukaan -Pengetahuan diri -Fokus pada kontribusi -Spiritual non-dogmatis	Skala pengukuran diukur dari angka 1-5 dengan pilihan jawaban yaitu tidak sama sekali, jarang, kadang-kadang, sering, selalu
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya	-Kualitas -Kuantitas -Ketepatan waktu -Efektifitas -Kemandirian -Komitmen	Skala pengukuran diukur dari angka 1-5 dengan pilihan jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju

Sumber : dikembangkan untuk tesis

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. JENIS DAN SUMBER DATA**

Dalam penelitian ini diperlukan sejumlah data yang relevan dengan masalah penelitian. Ada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Kedua jenis data tersebut adalah :

#### **a. Data primer**

Menurut Cooper dan Emory (1996) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Sumber data primer pada penelitian ini didapat dari penyebaran angket yang berisi kuesioner kepada karyawan hotel Horison yang dijadikan sampel penelitian. Data yang didapat berupa data ordinal dan jenisnya adalah data cross section yaitu data yang diambil pada waktu itu saja.

#### **b. Data sekunder**

Semua data yang tidak langsung diperoleh dari sumber pertama penelitian didefinisikan sebagai data sekunder. Data ini erat kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian digunakan sebagai pendukung data primer. Dalam hal ini data sekunder berupa profil perusahaan, jumlah karyawan, data diri karyawan (usia, jenis kelamin, dan pendidikan akhir), serta lama masa kerja.

### **3.2. POPULASI DAN SAMPLING**

Populasi adalah sekumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut. Sehingga dapat dipahami bahwa pengertian populasi sebagai sekelompok individu

atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Menurut Hadi (2001, p.182) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama, sedangkan sebagian individu yang diteliti dinamakan sampel. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel Horison yang berjumlah 259 dan sampel yang diambil adalah sebagian dari karyawan hotel Horison.

Hair et al (1995) mengatakan semakin banyak sampel yang dipakai maka akan semakin baik. Walaupun demikian, apabila sampel terlalu besar (misalnya 1000 sampel) maka akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok. Berdasarkan hal tersebut maka penentuan jumlah sampel adalah 5-10 kali indikator yang diukur. Sampel yang diambil adalah sebagian karyawan dari populasi dengan ciri-ciri tersebut dan karena indikatornya berjumlah 19 maka sampel yang diambil minimal 95. Sampling adalah suatu teknik pengambilan sampel yang representatif dari populasi (Hadi, 2001, p.75). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dimana seluruh elemen populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Cooper dan Emory 1995). Probability sampling yang dipakai adalah dengan simple random sampling, yaitu merupakan suatu pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiono, 1999, p.74)

### **3.3. METODE PENGUMPULAN DATA**

Untuk mendapatkan data-data yang sesuai dengan tujuan penelitian maka dibutuhkan suatu teknik pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket yang berisi kuesioner dan dengan menggunakan tes inteligensi. Angket tersebut diberikan kepada

para responden dan kemudian responden akan mengisinya sesuai dengan pendapat dan persepsi responden. Tiga kuesioner yang akan digunakan yaitu ; kuesioner kecerdasan emosi yang diadopsi dari buku Robert K. Cooper, kuesioner kecerdasan spiritual yang diadopsi dari buku Ary Ginanjar Agustian, dan kuesioner kinerja karyawan. Tes inteligensi yang diadopsi dari buku H.J. Eysenck dan Alfred W. Muzert digunakan untuk mengukur kecerdasan intelektual.

Angket merupakan suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/pernyataan (kuesioner) yang harus diisi oleh setiap responden penelitian, sehingga peneliti mendapatkan kesimpulan tentang informasi yang ingin diperoleh (Sugiono, 1999, p.75). Teknik ini memberikan tanggung jawab bagi responden yang dijadikan subjek penelitian untuk memilih dan menjawab pertanyaan/pernyataan.

Ada beberapa alasan kenapa metode angket tersebut digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Biaya murah
2. waktu untuk mendapatkan data relatif singkat
3. dapat dilakukan sekaligus pada subjek yang banyak jumlahnya
4. untuk pelaksanaannya tidak dibutuhkan keahlian mengenai hal yang diselidiki

Angket yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden diharuskan memilih jawaban yang telah tersedia. Metode angket tersebut menggunakan penilaian atas kuesioner kecerdasan emosi yang diisi oleh responden berdasarkan buku Robert. F. Cooper yaitu dengan menggunakan skala penilaian antara 1-5, dalam kuesioner tersebut terdapat lima respon jawaban yang harus dipilih salah satu oleh responden, yaitu tidak sama sekali, sedikit, cukup baik, baik, dan

sangat baik. Kuesioner kecerdasan spiritual yang diadopsi dari buku Ary Ginanjar Agustian menggunakan skala penilaian antara 1-5 dengan respon jawaban yaitu tidak sama sekali, jarang, kadang-kadang, sering, dan selalu. Kuesioner kinerja karyawan menggunakan skala penilaian antara 1-5 dengan respon jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju. Tes inteligensi yang dipakai akan menghasilkan skor IQ untuk masing-masing indikator pengukuran. Hasil tes IQ tersebut pengukurannya tetap menggunakan parameter skor IQ dan tidak dikategorikan menjadi kategori kurang sekali, kurang, cukup, baik, dan baik sekali. Sehingga dalam analisis data tetap menggunakan skor IQ yang murni.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penyebaran kuesioner dan tes IQ dilakukan hanya satu kali. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terlebih dahulu dengan memberikan kuesioner kepada beberapa karyawan hotel Horison, kemudian karyawan tersebut juga menjadi responden penelitian. Responden diambil secara acak berdasarkan pada masing-masing divisi yang ada. Dari 95 kuesioner dan tes IQ yang diberikan kepada karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini, 89 kembali tetapi hanya 85 yang dianggap layak uji karena kuesioner dan tes IQ diisi secara lengkap dan benar. Penelitian ini pada akhirnya menggunakan 85 sampel yang akan dianalisis selanjutnya.

### **3.4. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

#### **3.4.1. Uji Validitas**

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1997, h. 55). Suatu alat ukur dikatakan valid apabila alat tersebut mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur. Uji validitas merupakan suatu pengujian terhadap ketepatan instrumen pengukuran yang akan

digunakan dalam penelitian. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan instrumen penelitian sehingga memberikan informasi yang akurat.

Validitas dalam penelitian ini dicari dengan *criteria internal* yaitu mengkorelasikan skor masing-masing dengan skor totalnya. Cara yang digunakan untuk menghitung korelasi skor masing-masing item dengan skor totalnya adalah dengan program SPSS memakai teknik korelasi product moment.

### 3.4.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek yang diukur dalam diri subjek belum berubah (Azwar, 1997, h.4). Uji ini dimaksudkan untuk mengukur instrumen penelitian guna mengetahui konsistensi alat ukur.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *internal consistency* yaitu mencobakan instrumen pengukuran sekali saja kemudian data yang didapat dianalisis dengan menggunakan uji statistik dalam hal ini yaitu menggunakan alpha cronbach (Sugiono, 1999, h.122) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xx'} \geq \alpha = 2 \left\{ 1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right\} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

$S_1^2$  dan  $S_2^2$  = Varians Skor belahan 1 dan belahan 2  
 $S_x^2$  = Varians skor tes

Jika koefisien alpha cronbach > 0,60 maka konstruk variabel dikatakan reliable (Imam Ghazali, 2001, p.68). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

### 3.5 TEKNIK ANALISIS DATA

Setelah data-data terkumpul maka dilakukan suatu analisis data. Analisis data adalah suatu proses mengolah data dari penyebaran angket yang telah dilakukan. Dari analisis data akan didapat hasil yang nantinya dipakai untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik statistik.

Teknik analisis yang dipakai dalam menguji hipotesis penelitian ini adalah dengan menggunakan *multiple regression analysis* (analisis regresi berganda). Teknik ini dipakai untuk menganalisis pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen

Rumus persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots(2)$$

#### Keterangan

- Y = Kinerja karyawan
- $X_1$  = Kecerdasan intelektual
- $X_2$  = Kecerdasan Emosi
- $X_3$  = Kecerdasan Spiritual
- $\alpha$  = Konstanta/intercept
- $\beta$  = Koefisien regresi variabel X
- e = Error disturbance

### 3.6. PENGUJIAN GEJALA PENYIMPANGAN ASUMSI KLASIK

Dalam analisis regresi perlu dilakukan pengujian asumsi klasik agar hasil analisis regresi dapat memenuhi kriteria *best*, *linear* dan supaya variabel independent sebagai estimator atas variabel dependent tidak bias. Uji asumsi klasik ini terdiri atas uji autokorelasi, uji heteroskedastik, uji multikolinearitas dan uji uji normalitas.

#### 1. Uji Heteroskedastik

Uji Heteroskedastik bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila varians dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka

disebut homokedastik, sedangkan jika berbeda disebut heteroskedastik (Ghozali, 2001, h.77). Model regresi yang baik adalah yang homokedastik atau tidak terjadi heteroskedastik. Heteroskedastik terjadi apabila ada kesamaan deviasi standar nilai variabel dependent pada variabel independent. Hal ini akan mengakibatkan varians koefisien regresi menjadi minimum dan confidence interval melebihi sehingga hasil uji statistik tidak valid. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan koreksi karena kehadiran heteroskedastik yaitu :

- a. Melakukan transformasi dengan membagi model regresi asal dengan salah satu variabel independen yang digunakan dalam model tersebut
- b. Melakukan transformasi log

## 2. Uji Multikolinearitas

Dalam uji multikolinearitas dilakukan dengan uji korelasi antara variabel-variabel independen dengan korelasi sederhana (Gujarati, 1995, h.157). Menurut Ghozali (2001, h.71) uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent dimana model regresi yang baik tidak terjadi ortogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam regresi adalah dengan menganalisis korelasi variabel-variabel independent. Jika antara variabel ada korelasi yang cukup tinggi (  $> 0,90$  ) maka hal ini menunjukkan indikasi multikolinearitas dengan menunjukkan nilai tolerance dan variance inflation factors (VIF). Indikator adanya multikolinearitas yang relevan dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antar independent variabel akan tetapi tidak ada atau sangat sedikit pengujian yang signifikan. Model regresi yang bebas multikolinearitas adalah :



- a. Mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10
- b. Mempunyai angka toleransi mendekati 1
- c. Koefisien antar variabel independen harus rendah

Bila ada variabel independent yang terkena multikolinearitas maka penanggulangannya adalah dengan mengeluarkan satu variabel tersebut dari model.

### 3. Uji Normalitas

Ghozali (2001, h.83) menyebutkan bahwa uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independent dan dependent memiliki distrik normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui normal atau tidak maka dilakukan uji normalitas menurut Kolmogarof Smimov satu arah dan analisis grafik Smirnov menggunakan tingkat kepercayaan 5 %. Sebagai dasar pengujian keputusan normal atau tidak yaitu :

- a.  $Z \text{ hitung} > Z \text{ tabel}$  maka distribusi populasi tidak normal
- b.  $Z \text{ hitung} < Z \text{ tabel}$  maka distribusi populasi normal.

Sedangkan analisis grafik menggunakan grafik histogram dan normal *probability plot* yang membandingkan distribusi komulatif dari data sesungguhnya dengan distrik kumulatif dari distribusi normal dalam hal ini distribusi normal akan membantu garis lurus diagonal.

### 3.7. PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam pengujian hipotesis tersebut maka uji hipotesis satu, dua, dan tiga mengenai ada tidaknya pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen digunakan uji t dengan tingkat signifkansinya 5 % dan df

=  $n-k$ . Uji  $t$  ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $t$  hitung dengan nilai  $t$  tabel. Apabila nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka  $H_0$  ditolak, hal ini berarti ada hubungan signifikan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Koefisien regresi bertanda negatif berarti hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen adalah hubungan terbalik.

Sedangkan uji  $F$  digunakan untuk menguji secara simultan apakah semua variabel independen yang digunakan dalam model regresi secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependen. Jika  $F$  hitung lebih besar daripada  $F$  tabel maka seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen, begitu pula sebaliknya.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum objek penelitian dan responden pada penelitian ini serta proses menganalisis data-data yang diberikan oleh responden tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab 2 dan bab 3.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression*) dengan bantuan software SPSS version 13. Sebelum sampai pada tahap pengujian hipotesis yang bertujuan untuk melihat pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen maka dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas serta uji asumsi klasik. Pengujian validitas dan realibilitas bertujuan untuk melihat valid dan konsistennya indikator penelitian sedangkan uji asumsi klasik bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan antar variabel independen, seperti yang telah disebutkan pada bab III.

#### **4.1. GAMBARAN UMUM HOTEL HORISON SEMARANG**

Hotel Horison merupakan salah satu hotel berkelas international berbintang tiga yang terletak di Semarang. Hotel Horison Semarang berdiri pada tanggal 22 November 2002, dan merupakan salah satu anak group Horison Hotel yang berada di bawah manajemen PT. Metropolitan Golden Manajemen yang bekerja sama dengan PT. Arga Kencana Santoso sebagai *owner*. Group Horison Hotel lainnya selain Hotel Horison Semarang adalah Hotel Horison Bekasi, Hotel Horison Bandung dan Hotel Horison Palembang.

Terdapat 160 kamar yang dimiliki Hotel Horison Semarang dengan fasilitas kamar yaitu telepon, mini bar, safe deposit box, TV, kamar mandi dan pembuat kopi

dan teh. Jenis kamar yang dimiliki oleh hotel Horison Semarang terdiri atas superior, deluxe. Horison club, junior suite, executive suite, dan Horison suite. Hotel Horison juga memiliki fasilitas lain seperti kolam renang, lobby lounge, coffe shop, restaurant, bar, fitness centre, ruang pertemuan dan ruang pesta. Jumlah karyawan yang dimiliki Hotel Horison Semarang adalah 259 karyawan dengan perincian yaitu 106 karyawan tetap, 94 karyawan magang dan 59 karyawan dengan status kontrak dengan tingkat hunian berkisar antara 70,9 %.

## **4.2 GAMBARAN UMUM RESPONDEN**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Horison Semarang yang berjumlah sebesar 95 karyawan. Jumlah tersebut diperoleh dari jumlah populasi yang didapat berdasarkan pendapat Hair et.al, yaitu minimal 5-10 kali jumlah indikator variabel. Dari 95 kuesioner dan tes IQ yang diberikan kepada karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini, 89 kembali tetapi hanya 85 yang dianggap layak uji karena kuesioner dan tes IQ diisi secara lengkap dan benar. Oleh karena itu *response rate* sangat baik karena tingkat pengambilan kuesioner dan layak uji sebesar 89,5 %. Gambaran umum responden bisa dilihat melalui demografi responden. Demografi responden dalam penelitian ini meliputi tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, dan masa kerja. Faktor-faktor demografi tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang menjadi topik penelitian ini.

### **4.2.1 Responden Menurut Usia**

Terdapat suatu keyakinan yang meluas bahwa kinerja seseorang merosot dengan makin tuanya orang tersebut. Keterampilan seorang individu terutama kecepatan, kecekatan dan kekuatan mengalami penurunan dengan bertambahnya usia.

Kebosanan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual semuanya menyumbang pada berkurangnya kinerja (Robbins, 1996, p.53). Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.2.1 di bawah ini.

**Tabel 4.2.1**  
**Responden Menurut Usia**

Usia (tahun)	Persentase
20-30	42,36
31-40	37,64
40 >	20

**Sumber : Data primer yang diolah, 2005**

Tabel di atas tersebut menunjukkan: (1) manajemen Hotel Horison memberikan kesempatan karier kepada karyawan-karyawan yang masih berusia muda (2) usia antara 20-40 merupakan usia-usia paling produktif di dalam Hotel Horison. Hal ini karena karyawan cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, oleh karena itu pengambilan keputusan cenderung lebih efektif.

Pada lingkup kerja di Hotel Horison masih banyak terdapat karyawan yang muda usia karena manajemen Hotel Horison menganggap mereka yang masih muda akan cenderung lebih baik dalam pola pikirnya sehingga kinerja yang selama ini dihasilkan juga terlihat lebih baik dibandingkan karyawan usia di atas 40. Kenyataan tersebut juga dapat diunjukkan pada hasil tes IQ yang memberikan hasil bahwa karyawan yang berusia 20-40 tahun mempunyai rata-rata skor IQ yang lebih tinggi yaitu berkisar antara 100-120.

#### 4.2.2 Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden perlu ditampilkan agar dapat mengetahui komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin. Komposisi jenis kelamin akan dapat memberikan fakta tersendiri apakah perusahaan didominasi oleh jenis kelamin tertentu. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.2.2 di bawah ini.

**Tabel 4.2.2**  
**Responden Menurut Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	56,47
Perempuan	43,53

Sumber: data primer, diolah 2005

Berdasarkan tabel 4.2.2 di atas ternyata menunjukkan bahwa komposisi antara karyawan laki-laki dan perempuan tidak memiliki perbedaan yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa ternyata manajemen Hotel Horison memberikan kesempatan yang sama besar baik itu terhadap laki-laki maupun perempuan. Bila dibandingkan dengan skor IQ yang dihasilkan terdapat suatu bukti bahwa rata-rata skor IQ karyawan laki-laki lebih tinggi dibandingkan karyawan perempuan. Keadaan ini dapat terjadi karena dalam bekerja karyawan laki-laki lebih baik dalam menggunakan akal dan pikirannya dibandingkan karyawan perempuan.

#### 4.2.3 Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja dipandang sebagai lamanya seseorang bekerja dalam perusahaan dan pengalaman yang ia peroleh selama masa kerja tersebut. Masa kerja tidak hanya menunjukkan waktu tetapi juga soal perolehan tambahan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan. Pentingnya masa kerja ini adalah karena masa kerja sering

merupakan variabel yang ampuh untuk menjelaskan turnover pegawai dan peramal masa lalu dianggap sebagai peramal terbaik untuk masa depan (Robbins, 1996, p.76). Semakin lama orang bekerja maka akan semakin berpengalaman orang tersebut dalam bekerja. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.2.3 di bawah ini.

**Tabel 4.2.3**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Persentase</b>
2-3 tahun	56,47
0-1 tahun	43,53

Sumber : data primer, diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.2.3 diatas nampak bahwa responden didalam penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 2-3 tahun, yaitu sebanyak 48 orang (57,47 %) Hal ini sangatlah wajar mengingat Hotel Horison Semarang baru berdiri sekitar tiga tahun Sehingga mereka yang telah bekerja pada saat Hotel Horison baru berdiri memiliki pengalaman yang lebih baik dibandingkan mereka yang baru bekerja. Selain itu masa kerja merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Oleh karena itu, masa kerja akan mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan.

Apabila dilihat dari skor IQ nya ternyata karyawan yang lebih lama bekerja memiliki skor yang lebih baik. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif

ketimbang karyawan yang berusia muda dan memiliki masa kerja pendek. Disamping itu juga, karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Usia dan masa kerja merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dan memberikan dampak yang sama terhadap perilaku karyawan.

#### 4.2.4. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan adalah suatu unsur penting untuk menentukan kemampuan kerja dan kinerja. Tingkat pendidikan responden dapat membantu kemampuan responden selaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui pendidikan maka dapat diketahui bagaimana orang yang berbeda-beda tingkat pendidikan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Robbins, 1996, p.43). Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut tingkat pendidikan sebagaimana nampak dalam Tabel 4.2.4 di bawah ini.

**Tabel 4.2.4**

#### **Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Persentase</b>
Akademi	55,29
Sarjana	40
Pasca Sarjana	4, 71

**Sumber : data primer, diolah 2005**

Berdasarkan tabel 4.2.4 di atas maka dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan karyawan di Hotel Horison lebih banyak didominasi oleh mereka yang berpendidikan akademi, yaitu sebanyak 47 orang (55,29 %) Hal ini menunjukkan bukti bahwa tingkat pendidikan di Hotel Horison sudah cukup baik dan dalam industri perhotelan faktor pengalaman dalam bekerja lebih diutamakan dibandingkan dengan pendidikan



akhir yang dimiliki seorang karyawan. Pada tabel 4.2.4 juga dapat dilihat bahwa manajemen Hotel Horison tidak terlalu mementingkan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawannya. Rata-rata mereka yang berpendidikan sarjana lebih banyak ditempatkan di bagian back office, sedangkan untuk karyawan front office ataupun hal-hal yang berkaitan langsung dengan kinerja perhotelan, Hotel Horison lebih memilih karyawan yang berpendidikan akademi terutama akademi perhotelan. Bagi Hotel Horison untuk pemberian pelayanan secara langsung kepada konsumen yang dibutuhkan adalah pengalamannya sehingga mereka yang berpengalaman kinerjanya akan lebih baik.

Apabila dilihat dari skor tes IQ yang didapat ternyata menunjukkan bahwa inteligensi yang dimiliki oleh karyawan front office maupun karyawan back office tidak memiliki perbedaan yang besar. Hasil rata-rata skor IQ yang dimiliki oleh karyawan berkisar antara 85-120 tanpa terlihat karyawan pada tingkat pendidikan mana yang lebih menonjol. Kenyataan ini membuktikan bahwa tidak semua yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki skor yang lebih tinggi. Hal ini karena inteligensi seseorang tidak bisa disamaratakan karena IQ merupakan potensi yang dimiliki oleh tiap orang yang berbeda satu sama lainnya. Mereka yang berpendidikan lebih rendah mungkin belum memiliki kesempatan untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi walaupun mereka memiliki potensi untuk itu.

#### **4.3. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Uji validitas instrumen pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Uji reliabilitas digunakan

untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Ghozali, 2005, p105).

Uji validitas dalam penelitian menggunakan analisis butir (item) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per konstruk (*construct*) dan skor total seluruh item. Output SPSS *for windows version 13* menyebutkan bahwa analisis item/butir tersebut dinyatakan sebagai *Corrected Item-Total Correlation* dan batas kritis untuk menunjukkan item yang valid pada umumnya adalah 0,230. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,239 menunjukkan item yang valid/sahih (Ghozali, 2005, p.106). Hasil lengkap terlampir dan rangkumannya ditampilkan dalam tabel 4.3 di bawah ini.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Penelitian ini menggunakan pengukuran konsistensi tanggapan responden (*internal consistency*) dengan koefisien *alpha Cronbach*. Ambang batas koefisien alpha yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $>0,60$  sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995, p.79). Hasil lengkap terlampir dan rangkumannya ditampilkan dalam tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3

## Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Koefisien Alpha	Corrected Item- Total Correlation
Kecerdasan Intelektual (X1)	Q1	0.406	0.617
	Q2	0.549	0.515
	Q3	0.746	0.354
Kecerdasan Emosi (X2)	Q4	0.862	0.824
	Q5	0.893	0.686
	Q6	0.885	0.721
	Q7	0.860	0.834
	Q8	0.890	0.702
Kecerdasan Spiritual (X3)	Q9	0.743	0.574
	Q10	0.749	0.558
	Q11	0.737	0.628
	Q12	0.743	0.574
	Q13	0.749	0.558
	Q14	0.786	0.322
	Q15	0.782	0.351
	Q16	0.775	0.391
Kinerja karyawan (Y)	Q17	0.831	0.687
	Q18	0.826	0.717
	Q19	0.852	0.567
	Q20	0.931	0.687
	Q21	0.828	0.717
	Q22	0.852	0.567

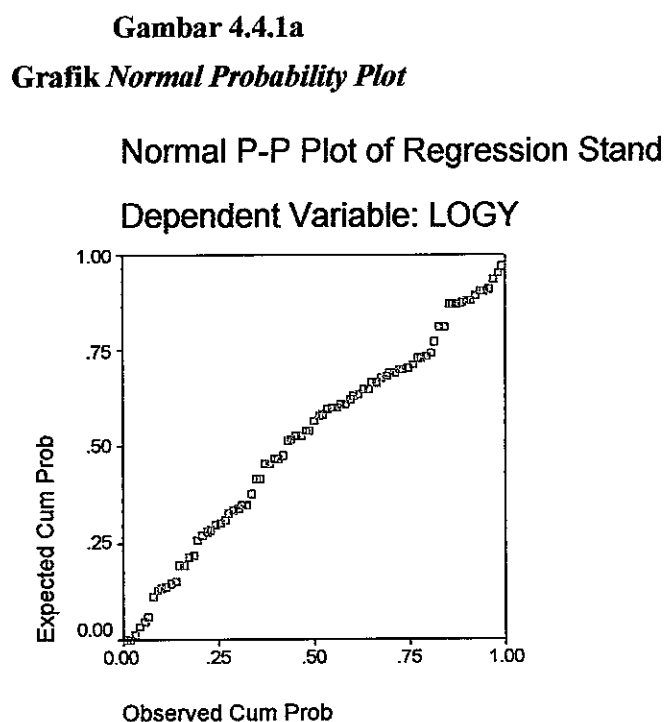
Sumber: data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan tabel 4.3 nampak bahwa nilai koefisien *alpha* untuk masing-masing indikator/item dalam penelitian ini berada di atas ambang batas 0,60, walaupun koefisien alpha untuk item variabel kecerdasan intelektual yaitu q1 dan q2 berada dibawah 0,60. Meskipun demikian masih dapat dikatakan variabel tersebut adalah reliabel karena koefisien alpha total variabel kecerdasan intelektual adalah 0.677. Sedangkan koefisien alpha untuk keseluruhan variabel penelitian adalah di

#### 4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Imam Ghazali, 2005, p.53). Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode grafik dan statistik. Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot* dan histogram sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. Secara statistik, normalitas data dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov.

*Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypothetical distribution*). Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS 13, maka dihasilkan grafik *normal probability plot* sebagai berikut:



Sumber: data primer yang diolah, 2005

mana variabel kecerdasan emosi mempunyai koefisien *alpha* tertinggi (0.900), kinerja karyawan mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0.861 dan variabel kecerdasan spiritual mempunyai koefisien *alpha*, yaitu sebesar 0.782. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut maka dapat dinyatakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel). Kolom *corrected item-total correlation* nampak bahwa koefisien korelasi antara item/indikator dengan jumlah total item/indikator untuk masing-masing variabel berada di atas nilai kritis 0,239, oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan sah atau valid. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas secara keseluruhan menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan valid.

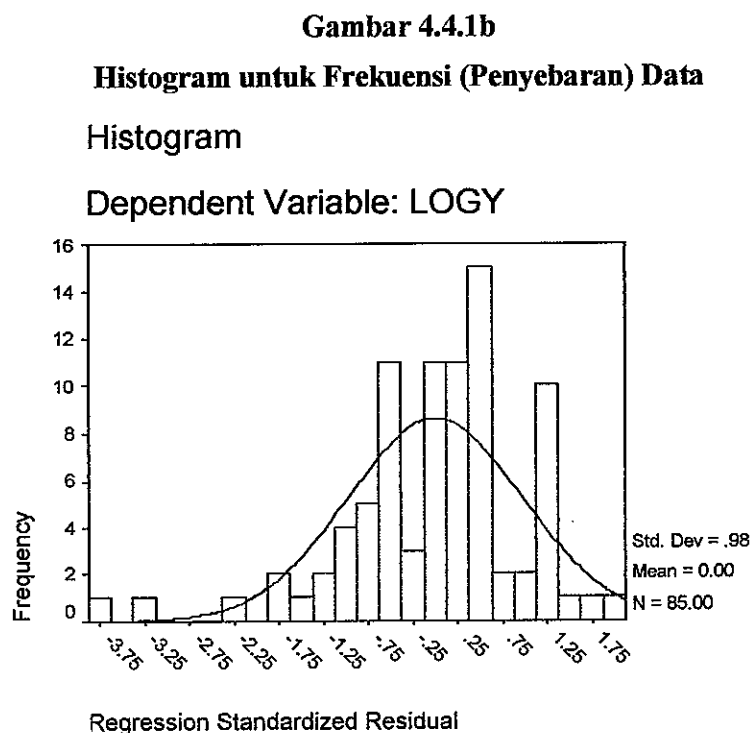
#### 4.4 UJI ASUMSI KLASIK

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan sah dan handal maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda. Pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda bertujuan untuk menghindari munculnya bias dalam analisis data serta untuk menghindari kesalahan spesifikasi (*misspecification*) model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda atau disebut pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Sedangkan uji autokorelasi tidak digunakan dalam penelitian ini karena uji autokorelasi digunakan bila jenis data penelitian adalah *timeseries* sedangkan jenis data penelitian ini adalah *crosssection*.

Berikut akan disajikan hasil pengujian asumsi klasik terhadap model regresi, yang meliputi uji normalitas data, multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.4.1a di atas, nampak bahwa sebaran (pencaran) data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang terpencar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi, selain berdasarkan grafik *normal probability plot*, Singgih Santosa (2001, p.35) mengemukakan bahwa pendeteksian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS, maka dihasilkan histogram sebagai berikut:



**Sumber: data primer yang diolah, 2005**

Berdasarkan gambar 4.4.1b di atas, nampak bahwa bentuk histogram menggambarkan data yang berdistribusi normal atau mendekati normal karena membentuk seperti lonceng (*bell shaped*), sehingga asumsi normalitas dalam penelitian ini dapat dipenuhi. Disamping dengan menggunakan grafik, uji normalitas data dapat dilakukan secara statistik, yaitu dengan Uji Kolmogorov-Smirnov. Data

dikatakan terdistribusi secara normal secara statistik dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, bila tingkat signifikansi pada tabel Kolmogorov-Smirnov diatas 0.05 (derajat kepercayaan yang digunakan). Hasil uji Normalitas data dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov seperti yang terlihat pada tabel 4.4.1c dibawah ini.

**Tabel 4.4.1c**  
**Uji Kolmogorov-Smirnov untuk Normalitas Data**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardiz ed Residual
N		85
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	1.862645E-10
	Std. Deviation	3.2655220
Most Extreme Differences	Absolute	.155
	Positive	.096
	Negative	-.155
Kolmogorov-Smirnov Z		1.433
Asymp. Sig. (2-tailed)		.330

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel 4.4.1c terlihat bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov berada diatas *cut off value* yang telah disepakati, yaitu 0.05 maka disimpulkan data terdistribusi secara normal. Secara keseluruhan, dengan menggunakan metode grafik, dan statistik dapat dinyatakan bahwa asumsi normalitas dipenuhi dalam penelitian ini.

#### 4.4.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Konsekuensi dari adanya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat

tinggi antar variabel independen adalah koefisien regresi dan simpangan baku (*standard deviation*) variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas dalam model regresi maka dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Bila nilai koefisien determinasi yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005, p.107) menunjukkan adanya gejala multikolinearitas, meskipun belum dapat dipastikan ada tidaknya multikolinearitas. Berdasarkan indikator ini maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas karena nilai  $R^2$  relatif tinggi (0,578) dan ketiga variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (nilai probability value lebih kecil dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%) (lihat tabel analisis regresi)

**Tabel 4.4.2a**  
**Uji Multikolineritas dengan  $R^2$**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 <sup>a</sup>	.578	.555	3.33

a. Predictors: (Constant), LOGX1, LOGX3, LOGX2

b. Dependent Variable: LOGY

Indikator matriks korelasi antar variabel independen (*zero order correlation matrix*) juga dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi, jika antar variabel bebas (independen) ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan indikator ini maka model regresi dalam penelitian



ini terbebas dari permasalahan multikolinearitas karena koefisien korelasi antar variabel independen masih berada di bawah 0,90 (lihat tabel 4.4.2b).

**Tabel 4.4.2b**  
**Uji Multikolineritas dengan Korelasi antar Variabel**

Coefficient Correlations <sup>a</sup>			LOGX1	LOGX3	LOGX2
1	Correlations	LOGX1	1.000	-.088	.094
		LOGX3	-.088	1.000	-.292
		LOGX2	.094	-.292	1.000
	Covariances	LOGX1	261.565	-.113	.152
		LOGX3	-.113	6.242E-03	-2.32E-03
		LOGX2	.152	-2.32E-03	1.008E-02

a. Dependent Variable: LOGY

Disamping kedua uji diatas, indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* merupakan uji yang sering digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi. Nilai *tolerance* menunjukkan variasi variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel dependen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance*. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel independen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan nilai VIF dan *tolerance* agar model regresi terbebas dari persoalan multikolinearitas adalah dibawah 10 untuk VIF dan diatas 10 % untuk *tolerance* (Ghozali, 2005, p.107). Berdasarkan indikator nilai VIF dan *tolerance* yang dapat dilihat pada tabel 4.4.2c, dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan atau problem multikolinearitas, karena nilai VIF dan *tolerance* masing-masing dibawah dan diatas *cut off value* yang ditetapkan.

**Tabel 4.4.2c**  
**Uji Multikolineritas dengan VIF dan Tolerance**

Coefficients								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18.555	40.455		.459	.648		
	LOGX2	.487	.100	.446	4.851	.000	.910	1.099
	LOGX3	.269	.079	.313	3.408	.001	.911	1.098
	LOGX1	.174	.063	.298	3.134	.004	.987	1.013

a. Dependent Variable: LOGY

Berdasarkan ketiga uji yang digunakan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat kolinearitas yang tinggi antar variabel bebas dalam model penelitian ini atau tidak terdapat masalah multikolineritas.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan heteroskedastisitas (Ghozali, 2005, p.109).

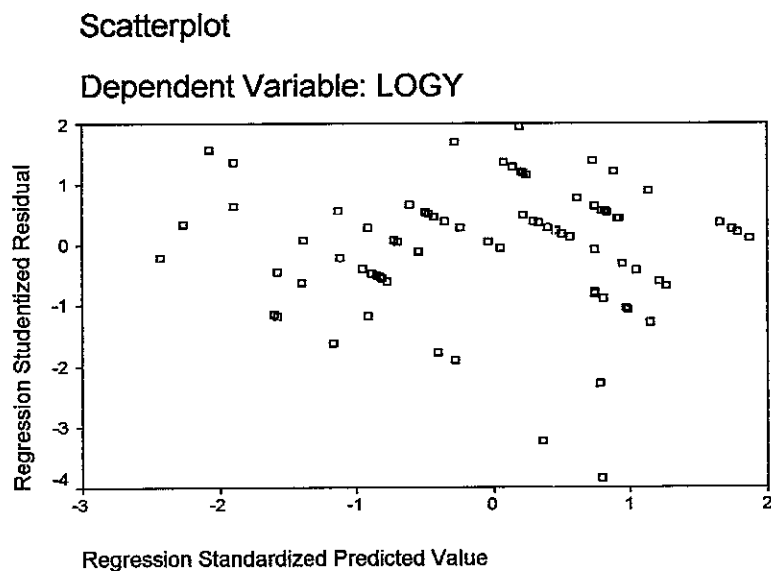
Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar dengan tidak membentuk pola tertentu di

bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas (Ghozali, 2005, p.109).

Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan bantuan SPSS 13 maka hubungan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya digambarkan dalam gambar 4.4.3 di bawah ini.

**Gambar 4.4.3**

**Grafik *Scatterplot***



Berdasarkan Gambar 4.4.3 di atas, nampak bahwa noktah-noktah terpengar dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebar lalu menyempit atau sebaliknya), di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini terjadi homoskedastisitas daripada heteroskedastisitas.

#### 4.5 ANALISIS REGRESI BERGANDA

Setelah model regresi linear berganda dalam penelitian ini terbukti telah terbebas dari penyimpangan asumsi klasik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap persamaan regresi yang dihasilkan model regresi tersebut. Analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menguji sejauh mana dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kecerdasan intelektual ( $X_1$ ), kecerdasan emosional ( $X_2$ ), dan kecerdasan spiritual ( $X_3$ ), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil komputasi data dengan SPSS, diperoleh hasil untuk analisis regresi, sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

**Hasil Analisis Regresi dengan SPSS**

Variabel Independen	Variabel Dependen: Kinerja karyawan (Y)	
	Koefisien Regresi	t hitung
Kecerdasan intelektual ( $X_1$ )	0.298	3.134 (p = 0.004)
Kecerdasan emosional ( $X_2$ )	0.446	4.851 (p = 0.000)
Kecerdasan spiritual ( $X_3$ )	0.313	3.408 (p = 0.001)
$R^2$	0.578	
Adjusted $R^2$	0.555	
Standard Error of Estimate	3.33	
F hitung	16.405	(p = 0,000)

**Sumber: data primer yang diolah, 2005**

Koefisien yang digunakan adalah standardized coefficients karena tidak terjadi multikolinearitas dan adanya parameter yang berbeda sehingga hasilnya perlu di log agar data menjadi normal dan dapat distandardisasi (Ghozali, 2005. p.113). Disamping itu juga dengan melihat koefisien yang telah distandarisasi maka dapat diketahui variabel dominan yang mempengaruhi variabel dependennya. Dalam

penelitian ini variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah kecerdasan emosi.

Penelitian ini memiliki persamaan regresi yaitu pengaruh antara kecerdasan intelektual (X1), kecerdasan emosional (X2), kecerdasan spiritual (X3), terhadap kinerja karyawan (Y). Adapun persamaan regresi berganda nya sebagai berikut :

$$LOGY = 0.298LOGX1 + 0.446LOGX2 + 0.313LOG X3$$

Hasil analisis ketiga variabel independent menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan. Koefisien regresi menunjukkan tanda positif (+), hal ini berarti ada suatu kondisi yang searah yaitu peningkatan variabel x akan menyebabkan peningkatan variabel y.

Persamaan regresi berganda di atas mengandung makna sebagai berikut:

1. Koefisien regresi kecerdasan intelektual sebesar 0.298 menandakan bahwa kecerdasan intelektual mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari sini dapat dikatakan bahwa semakin baik kecerdasan intelektual yang dimiliki seorang karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan
2. Koefisien regresi kecerdasan emosional sebesar 0.446 berpengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki seorang karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sehingga semakin baik kecerdasan emosional seorang karyawan maka akan berdampak pada semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.
3. Koefisien regresi kecerdasan spiritual sebesar 0.313 menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik

kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.

4. Koefisien determinasi (adjusted  $R^2$ ) sebesar 0.555 menginformasikan bahwa variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam penelitian ini yakni kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual sebesar 55,5 % dan selebihnya, yaitu 44,5 %, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi linear berganda.

#### **4.6. UJI HIPOTESIS**

Pengujian terhadap hipotesis yang dirumuskan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda baik secara parsial maupun simultan. Hipotesis null ( $H_0$ ) adalah hipotesis yang menyebutkan antara variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah hipotesis yang menyebutkan adanya pengaruh antara variabel independen dan dependen.

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini akan menggunakan probabilitas signifikan berdasarkan nilai alfa yaitu 5 %, apabila probabilitas signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Demikian pula sebaliknya, apabila probabilitas signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jika  $H_a$  diterima maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, sedangkan jika  $H_a$  di tolak maka tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel independen.

Pengujian hipotesis 1 sampai dengan 3 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji t dimaksudkan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

## Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 1 yang diajukan adalah kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji yang diperoleh :

$H_0: b_1 = 0$ , Kecerdasan intelektual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang.

$H_a: b_1 > 0$ , Kecerdasan intelektual mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang sehingga semakin baik kecerdasan intelektual karyawan pada Hotel Horison Semarang maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Syarat uji yang digunakan adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi  $X_1$  lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif  $H_a$  diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0.004 atau di bawah 0,05, oleh karena itu, hipotesis nol pertama dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.

## Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang diajukan adalah kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hipotesis tersebut maka hasil uji yang diperoleh sebagai berikut:

$H_0: b_2 = 0$ , Kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang

$H_a: b_2 > 0$ , Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang sehingga semakin baik kecerdasan

emosional seorang karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan

Syarat uji yang digunakan adalah: apabila pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi  $X_2$  lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 2 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0.000 atau jauh lebih kecil daripada 0,05, oleh karena itu, hipotesis nol kedua dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.

### Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan adalah kecerdasan spritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hipotesis tersebut maka pengujian hipotesis ketiga dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_3 = 0$ , Kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang

$H_a: b_3 > 0$ , Kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang sehingga semakin baik kecerdasan spiritual yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan

Syarat uji yang digunakan adalah: apabila pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi  $X_3$  lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 3 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi  $X_3$  sebesar 0.001 atau lebih kecil daripada 0,05, oleh karena itu, hipotesis nol ketiga dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.



#### Uji Hipotesis 4

Pengujian hipotesis 4 dilakukan dengan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis 4 yang diajukan adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maka hasil uji hipotesis 4 dinyatakan sebagai berikut :

$H_0: b_4 = 0$ , Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang

$H_a: b_4 > 0$ , Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Semarang sehingga semakin baik ketiga kecerdasan tersebut yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan

Nilai F hitung = 18.405 ( $p = 0,000$ ) menunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5% ketiga variabel independen (kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Secara lebih tepat, nilai F hitung dibandingkan dengan F tabel dimana jika F hitung  $> F$  tabel maka secara simultan atau bersama-sama, variabel-variabel independen dalam model berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dengan tingkat keyakinan (level of significant) 5 % atau alpha 0.05 dan degree of freedom ;  $df = n - k - 1$  akan diperoleh nilai F tabel, kemudian membandingkan nilai F hitung yang diperoleh dipergunakan untuk menentukan apakah ada pengaruh yang signifikan atau tidak. Bila F hitung  $> F$  tabel maka  $H_0$

ditolak tapi bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Pada  $\alpha = 0,05$  (taraf signifikansi 5%) dengan derajat kebebasan pembilang ( $k$ ) = 3 (jumlah variabel independen) dan derajat kebebasan penyebut ( $n-k-1$ ) = 81, maka diperoleh nilai  $F_{tabel}$  jauh lebih kecil dari  $F_{hitung}$ .

Dari hasil uji anova diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 16.405 dengan tingkat probabilitas sebesar 0.000 (signifikan). Syarat uji yang digunakan adalah: apabila pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 4 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi sebesar 0.000 atau lebih kecil daripada 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol keempat dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima, berarti ketiga variabel X tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Pada Bab V ini dijelaskan mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian dalam 5 (lima ) bagian. Kesimpulan tentang hipotesis diketengahkan pada bagian 5.1, diikuti dengan kesimpulan masalah penelitian pada bagian 5.2. Pada bagian 5.3 dipaparkan implikasi manajerial yang berguna untuk memberikan referensi kebijakan bagi perusahaan. Sedangkan keterbatasan penelitian ini dan agenda untuk penelitian mendatang dijelaskan masing-masing pada bagian 5.4 dan 5.5.

#### **5.1 KESIMPULAN PENELITIAN**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebanyak empat hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

##### **5.1.1 Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 1 : Kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja, semakin tinggi kecerdasan intelektual individu maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan

Pembahasan terhadap hipotesis 1 yaitu : Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan intelektual dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan bukti empiris yang dihasilkan oleh Ree, Earles dan Teachout, 1994, p.521. Mereka mengatakan bahwa kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki *general factor*. Seseorang yang memiliki kemampuan *general cognitive* yang baik maka kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih baik, meskipun demikian *spesifik ability* juga berperan penting dalam memprediksi bagaimana kinerja seseorang yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Moustafa dan Miller pada tahun 2003 yang memberikan simpulan bahwa tes inteligensi merupakan alat yang tepat dalam melakukan seleksi terhadap karyawan, sehingga tes tersebut dapat memberikan keputusan bagi manajer untuk mendapatkan orang yang tepat dalam pemilihan karyawan yang dibutuhkan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa seorang karyawan yang mendapatkan skor tes IQ yang tinggi pada saat seleksi ternyata menghasilkan kinerja yang lebih baik, terutama apabila dalam masa-masa tugasnya tersebut ia sering mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dari pelatihan yang dilakukan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Hunter, 1996, p.450) juga mengatakan hal yang sama bahwa kemampuan kognitif dalam hal ini kecerdasan intelektual merupakan alat peramal yang paling baik untuk melihat kinerja seseorang di masa yang akan datang, sehingga bila seseorang memiliki kecerdasan intelektual yang baik maka kinerjanya juga akan semakin baik.

#### **5.1.2 Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 2 : Kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kecerdasan emosi seseorang maka semakin baik kinerjanya.

Pembahasan terhadap hipotesis 2 adalah : hasil pengolahan data dengan analisis regresi memberikan bukti empiris bahwa ada pengaruh positif antara kecerdasan emosi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung apa yang dikatakan oleh Agustian (2001, p.xiii) bahwa keberadaan kecerdasan emosional yang baik akan membuat seorang karyawan menampilkan kinerja dan hasil kerja yang lebih baik. Penelitian lain yang sesuai dengan hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Boyatzis (1999, p.2) dan Chermis (1998, p.4), hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap perusahaan.

### **5.1.3 Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 3 : Kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kecerdasan spiritual seseorang maka akan semakin baik kinerjanya.

Pembahasan hipotesis 3 yaitu : Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan spiritual dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung apa yang dikatakan oleh (Munir, 2000 p.32) yang menunjukkan hasil bahwa seorang pekerja dapat menunjukkan kinerja yang prima apabila ia sendiri mendapatkan kesempatan untuk mengekspresikan seluruh potensi diri sebagai manusia. Hal tersebut akan dapat muncul bila seseorang dapat memaknai setiap pekerjaannya dan dapat menyelaraskan antara emosi, perasaan dan otak. Kecerdasan spiritual mengajarkan orang untuk mengekspresikan dan memberi makna pada setiap tindakannya, sehingga bila ingin menampilkan kinerja yang baik maka dibutuhkan kecerdasan spiritual. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Wiersma (2002, p.500), bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Seseorang yang membawa makna spiritualitas dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti. Hal ini mendorong dan memotivasi dirinya untuk lebih meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

#### **5.1.4 Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis 4 : Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi ketiga kecerdasan tersebut maka akan semakin baik kinerjanya.

Pembahasan hipotesis 4 yaitu : Pengujian secara simultan ketiga faktor kecerdasan tersebut terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor kecerdasan yang memiliki pengaruh paling tinggi diantara ketiganya. Hasil tersebut memberikan bukti empiris yang mendukung penelitian Mudali (2002, p.3). Penelitian tersebut mengatakan bahwa apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja dan kinerja yang menonjol. Penelitian ini juga mendukung penelitian Goleman (2001), yang mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80 % faktor penentu yang mendukung kinerja dan kesuksesan seseorang dalam bekerja dibandingkan kecerdasan intelektual yang hanya menyumbang 20 %.

#### **5.2 KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN**

Permasalahan penelitian ini berangkat dari research gap. Di dalam latar belakang penelitian dijelaskan bahwa permasalahan penelitian ini adalah adanya hasil penelitian yang berbeda-beda dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Di satu sisi kinerja dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual, tetapi di penelitian lain tidak ada bukti bahwa kinerja dipengaruhi kecerdasan intelektual, melainkan dipengaruhi kecerdasan emosi. Selanjutnya penelitian lain mengatakan bahwa kecerdasan spiritual

mempengaruhi kinerja, tetapi ada ahli yang berpendapat bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu penelitian-penelitian sebelumnya juga belum bisa memberikan hasil faktor kecerdasan mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena beberapa penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual lebih memiliki pengaruh yang paling tinggi, tetapi dalam penelitian lain ternyata kecerdasan emosi ataupun kecerdasan spiritual yang lebih berpengaruh. Masalah lain adalah masih terdapatnya perdebatan di kalangan akademisi mengenai masalah kecerdasan emosi. Permasalahan tersebut dapat dibuat dalam bentuk pertanyaan yaitu bagaimana pengaruh kecerdasan intelektual (IQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan, bagaimana pengaruh kecerdasan emosi (EQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan, bagaimanakah pengaruh kecerdasan spiritual (SQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan dan apakah ketiganya berpengaruh secara simultan serta faktor kecerdasan manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja apabila diuji secara simultan.

Pengujian terhadap Hipotesis 1, 2, 3, dan 4 memberikan bukti empiris bahwa ternyata kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik itu bila diuji secara parsial ataupun diuji secara simultan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini sesuai dan mendukung hasil penelitian yang mengatakan bahwa kecerdasan intelektual, emosi dan spiritual berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja, sehingga ternyata bahwa kecerdasan emosi memang benar-benar memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu dari hasil penelitian ternyata kecerdasan emosi memiliki pengaruh yang paling tinggi diantara ketiganya. Hal ini merupakan sesuatu yang wajar dalam industri perhotelan karena dalam industri

perhotelan pelayanan kepada konsumen adalah hal yang paling penting dan ini berhubungan langsung dengan bagaimana seseorang memiliki kecerdasan emosi yang baik sehingga dapat mengelola emosinya dan memberikan pelayanan yang terbaik. Masalah lain yang timbul adalah dengan akan munculnya beberapa hotel baru di Semarang menyebabkan persaingan di industri perhotelan semakin meningkat. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja untuk dapat bertahan dalam persaingan. Dengan demikian agar pangsa pasar tidak direbut oleh hotel lain dan hotel Horison dapat mempertahankan tingkat huniannya, maka dari hasil penelitian yang ditunjukkan, ketiga faktor kecerdasan tersebut dapat diberikan perhatian yang sama besarnya untuk diberikan suatu strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini nantinya akan lebih ditunjukkan dalam implikasi manajerial yang akan dipaparkan.

### **5.3. IMPLIKASI TEORITIS**

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan intelektual yang didefinisikan sebagai kemampuan kognitif secara global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna sehingga dapat memecahkan masalah mempunyai tiga indikator yang menyangkut dominasi kognitif, yaitu kemampuan figur, kemampuan verbal dan kemampuan numerik. Penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan intelektual secara langsung akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan sehingga semakin baik kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh karyawan maka hasil kerja dan kinerja karyawan dalam bekerja juga akan baik, begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh



Wiramiharja (2003, p.80), (Ree, Earles dan Teachout, 1994, p.521), (Hunter, 1996, p.450), dan (Moustafa dan Miller, 2003, p.8) tentang pengaruh positif kecerdasan intelektual dengan kinerja karyawan.

2. Kecerdasan emosi yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dan mempengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif mempunyai lima dimensi, yaitu *self awareness, self management, motivation, empathy, relationship management*. Penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Boyatzis (1999, p.2), Chermis (1998, p.4), Agustian (2001, p.xiii), Meyer (psikologi.com, 2004, p.1), dan (Goleman 2000, p.37) tentang hubungan antara kecerdasan emosi yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Kecerdasan spiritual yang didefinisikan sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna, mempunyai lima komponen yaitu, mutlak, jujur, keterbukaan, pengetahuan diri, fokus pada kontribusi, dan spiritual non dogmatis. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari (Munir, 2000 p.32), Wiersma (2002, p.500) Biberman dan Whittey (1997, p.324), dan (Idrus, 2002, p.72) tentang hubungan antara kecerdasan spiritual yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual seperti yang telah didefinisikan sebelumnya di atas, dari hasil analisis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada saat dilakukan uji secara

simultan. Hasil analisis menunjukkan pula bahwa kecerdasan intelektual adalah merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja diantara ketiganya. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Mudali (2002, p.3) dan Goleman (2001, p.32) tentang hubungan antara ketiga faktor kecerdasan tersebut yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta faktor kecerdasan mana yang paling berpengaruh.

#### 5.4 IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu membuat tolok ukur kinerja yang lebih jelas setiap awal tahun, dimana kinerja tersebut sangat berkaitan dengan kemampuan dan kecerdasan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Adanya tolok ukur yang jelas diharapkan karyawan terpacu untuk bekerja sungguh-sungguh dengan memperhatikan kuantitas dan kualitas hasil kerjanya.
2. Implikasi lain yang mungkin dilakukan perusahaan adalah dengan mengukur kembali keterampilan, kompetensi dan motivasi para karyawannya. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dalam meningkatkan kecerdasan intelektual yang dimiliki yaitu pelatihan dalam meningkatkan IQ, Bentuk pelatihan yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan suatu pelatihan *knowledge* dan *skill* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tugas-tugas yang berdasarkan *job description*nya. Sehingga kemampuannya dalam bekerja, memecahkan masalah, menganalisa, ataupun memutuskan suatu persoalan dapat menjadi lebih baik.

3. Perusahaan dapat juga memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan kecerdasan emosi karyawan. Pelatihan-pelatihan tersebut dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan sendiri ataupun dengan mengirimkan beberapa karyawan untuk mengikuti pelatihan EQ
4. Manajemen perusahaan dapat juga mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan keterampilan SQ agar dapat menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan spiritualnya, serta pelatihan-pelatihan lain untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi karyawan sangat perlu dilaksanakan secara periodik karena akan berdampak pada komitmen dan kinerja karyawan.
5. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa faktor kecerdasan intelektual ternyata memiliki pengaruh positif yang paling tinggi, oleh karena itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan kembali masalah seleksi dan penempatan karyawan. Pelaksanaan seleksi dan rekrutmen bisa dengan menggunakan tes intelegensi sehingga bisa mendapatkan karyawan yang tepat untuk setiap posisi yang dibutuhkan
6. Penelitian juga memberikan bukti bahwa faktor kecerdasan emosi ternyata juga berpengaruh positif, oleh karena itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan pelaksanaan seleksi dan rekrutmen bisa dengan menggunakan tes EQ sehingga bisa mendapatkan karyawan yang memiliki dan dapat mengelola emosinya dengan baik.
7. Hasil analisis juga membuktikan bahwa ternyata kecerdasan spiritual juga dibutuhkan dalam dunia kerja. Berdasarkan hal tersebut maka sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya terhadap karyawannya untuk dapat bekerja dengan kreatif serta menambah ilmu sebanyak-banyaknya dan dengan memberikan toleransi kepada karyawannya agar dapat bekerja secara

bebas sesuai dengan kehendaknya tetapi dengan masih mmberikan batas-batas yang sewajrnya. Dalam hal ini maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja dan dapat bekerja tanpa tekanan yang besar sehingga para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketiga faktor kecerdasan tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja, sehingga perhatian tidak hanya ditujukan pada salah satu faktor kecerdasan saja, tetapi ditujukan pada ketiganya.

## **5.5. KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini hanya menguji model penelitian pada karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun di Hotel Horison Semarang saja. Hal ini disebabkan karena hotel Horison Semarang baru dibuka pada tahun 2002, sehingga hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini kurang bisa menggambarkan kondisi Hotel Horison secara keseluruhan karena kemungkinan karyawan di hotel-hotel cabang Horison yang lainnya dan juga hotel-hotel lain yang telah berdiri lebih lama memiliki karakteristik yang berbeda.

Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen dan tidak disertai variabel moderating ataupun variabel intervening, misalnya disertai variabel pelatihan, ataupun variabel pengetahuan kerja. Hal ini akan mengakibatkan tidak diketahui bagaimanakah pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan apabila disertai dengan variabel moderator ataupun variabel intervening yang dapat menjembatani pengaruh tidak langsung antara ketiga faktor kecerdasan tersebut terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data dan tidak disertai dengan metode pengumpulan data yang lain yang dapat menunjang

penelitian. Penelitian ini juga hanya menggunakan data cross section. Data cross section memiliki keterbatasan dalam menerangkan stabilitas hubungan antar variabel yang dilibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu.

## **5.6. AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Agenda penelitian mendatang dimaksudkan untuk menindaklanjuti keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Untuk menguji konsistensi hasil penelitian maka penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik analisis yang berbeda, misalnya SEM. Dengan menggunakan teknik analisis SEM dapat diketahui kuat lemahnya hubungan dimensi dengan variabel penelitian sehingga implikasi manajerial dapat diurutkan mulai dari pengaruh paling tinggi sampai pengaruh yang paling kecil.

Penambahan variabel-variabel lain yang diduga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dapat juga dilakukan, misalnya sikap kerja. Penambahan variabel baru tersebut mungkin dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian sejenis, yaitu penelitian berkenaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang akan datang sebaiknya juga menambahkan variabel moderator ataupun variabel intervening, seperti pelatihan, usia, ataupun jenis kelamin, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap lagi akan pengaruh ketiga variabel tersebut secara tidak langsung.

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian dengan menggunakan sampel yang berbeda, misalnya level karyawan. Dengan mengetahui hasil kedua penelitian, yaitu model diuji pada level pimpinan dan karyawan, dapat terlihat konsistensi hasil penelitian. Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan hasil penelitian bila diuji pada level pimpinan dan karyawan dapat digunakan uji beda,

misal *t test* atau *chowtest*. Dapat pula penelitian dengan dibedakan jenis kelaminnya. Penelitian yang akan datang sebaiknya dapat dilakukan pada objek penelitian yang lebih luas dan tidak hanya memusatkan pada karyawan di industri perhotelan, tetapi dapat juga di lakukan penelitian pada karyawan dalam lingkup industri yang berbeda

## DAFTAR PUSTAKA

- Adlin, 2002, **Kecerdasan Spiritual dan Kecerdasan Abritasi Diantara Agama dan Semiotika**, <http://www.paramartha.com>, 12 Juni 2005
- Agus Nggermanto, 2002, **Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum) : Cara Tepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harmonis**, Nuansa, Bandung
- Ahmad Purba 1999, **Emotional Intelligence**, Seri Ayah Bunda, 26 Juli-8 Agustus, Dian Raya, Jakarta
- Anastasi, A, dan Urbina, S, 1997, **Tes Psikologi (Psychological Testing)**, PT. Prehanllindo, Jakarta
- Ary Ginanjar Agustian, 2001, **Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ)**, Arga Wijaya Persada, Jakarta
- Anthony Dio Martin, 2000, *Aplikasi EQ Based HR Management System*, **Majalah Manajemen, No.148, Desember**
- Ashmos, D, and, Duchon, D, 2000, *Spirituality at Work : A Conceptualization and Measure*, **Journal of Management Inquiry, Vo.8, No.2, pp.134-45**
- Azwar, 1997, **Reliabilitas dan Validitas**, Liberty, Yogyakarta
- Behling, O, 1998, *Employee Selection : Will Intelligence and Conscientiousness Do The Job ?*, **The Academy of Management Executive, 12(1) :77-86**
- Berman, M, **Developing SQ (Spiritual Intelligence) Throught ELT**, <http://www.eltnesletter.com>, 12 Juni 2005
- Bernardin, J, 1993, **The Function of The Executive**, Cambridge, Ma. Research of Harvard University
- Bibera, J, and Whittey, M, 1997, *A Postmodern Spiritual Future For Work*, **Journal of Organizational Change Management, Vo. 10, No.2, pp.30-188**
- Boyatzis, R,E, Ron, S, 2001, **Unleashing the Power of Self Directed Learning**, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA
- Carruso, D, R, 1999, **Applying The Ability Model Of Emotional Intelligence To The World Of Work**, <http://cjwolfe.com/article.doc>, 15 Oktober 2005
- Chakraborty, S.K, and Chakraborty, D, 2004, *The Transformed Leader and Spiritual Psychology : A Few Insight*, **Journal of Organizational Change Management, Vol.17, No.2, pp.184-210**
- Chermiss, C, 1998, *Working With Emotional Intelligence*, **The Consortium For Research On Emotional Intelligence in Organizations**, Rugrets University, New Jersey

- Clifford, P. McCue, and Gerasmus, A. Glanakis, 1997, *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance The Case of Local Government Finance of in Ohio*, **Public Productivity and Management Review**, Vo.21, No.2, p.170-191
- Cooper Dr, and Emory, C.W, 1995, **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid.1, ed.5, Erlangga, Jakarta
- Cooper, R, K, 2002, **Executive EQ : Kecerdasan Emosi Dalam Kepemimpinan dan Organisasi**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Dani Setyawan, 2004, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Q (IQ, EQ, SQ) Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*, **Skripsi**, Universitas Katololik Soegijapranata, Semarang
- Dessler, G, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Alih bahasa :Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Eckersley, R, 2000, *Spirituality, Progress, Meaning, and Values*, **Paper Presented 3<sup>rd</sup> Annual Conference on Spirituality, Leadership, and Management**, Ballarat, 4 December
- Eysenck, H.J, and Kamin, L, 1981, **Intelligence : The Batle For The Mind**, Pan Book, London dan Sydney
- , 2002, **Tes IQ Anda**, CV. Pionir Jaya, Bandung
- Fendy Suhariadi, 2002, *Pengaruh Inteligensi dan Motivasi Terhadap Semangat Penyempurnaan Dalam Membentuk Perilaku Produktif Efisien*, **Anima : Indonesia Psikologi Jurnal**, Vol.17, No.4, Juli 2002, p.346
- Goleman, D, 2000, **Kecerdasan Emosi : Mengapa Emotional Intelligence Lebih Tinggi Daripada IQ**, Alih Bahasa : T. Hermay, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- , 2001, **Emotional Intelligence Untuk Mencapai Puncak Prestasi**, Alih Bahasa : Alex Tri K. W, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Gordon, E, 2004, **EQ dan Kesuksesan Kerja**, Focus-online, <http://www.e-psikologi.com>, 12 Desember 2004
- Hair, J, F, et al, 1998, **Multivariate Data Analysis**, New Jersey, Prentice Hall
- Harry Widianoro, 2001, *Menciptakan Eustress Di Tempat Kerja : Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan*, **Ventura**, Vol.4, No.2 September
- Hunter, J,E, and Schmidt, F, L, 1996, *Intelligence and Job Performance : Economic and Social Implications*, **Psychology, Public, Policy, and Law**, No.2, pp447-472
- Hoffman, E, 2002, **Psychological Testing At Work**, Mc Graw Hill, New York



- Imam, G, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS**, Badan Penerbitan UNDIP, Semarang
- , 2005, **Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS**, Badan Penerbitan UNDIP, Semarang
- Ivancevich, J.M, 2001, **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill, New York
- Joseph, G, 1978, **Interpreting Psychological Test Data**, Vol.1, New York VNR
- Kale, S.H, and Shrivastava, S, 2003, *The Enneagram System For Enhancing Workplace Spirituality*, **Journal of Management Development**, Vol.22, No.4, pp.308-328
- Mathis, R.L, dan Jackson, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid 1 dan 2, Alih bahasa : Bayu Brawira, Salemba Empat, Jakarta
- Maria Sumediyani, 2002, **Kecerdasan Spiritual dan Problema Bangsa Ini**, [www.google.com](http://www.google.com), 12 Juni 2005
- McCormic, D.W, 1994, *Spirituality and Management*, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol.9, pp.5-8
- Meyer, J, 2000, **EQ dan Kesuksesan Kerja**, <http://www.e-psikologi.com>, 12 Desember 2004
- Mitroff, L.I, and Denton, E.A, 1999, *A Study of Spirituality in The Work Place*, **Sloan Management Review**, Vol.40, No.4, pp.83-92
- Mohammad, As'ad, 1995, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta
- , 2001, **Psikologi Industri**, Liberty Yogyakarta
- Moustafa, K.S, and, Miller, T, R, 2003, *Too Intelligent For The Job ? The Validity of Upper-Limit Cognitive Ability Test Scores In Selection*, **Sam Advanced Management Journal**, Vol.68
- Mudali, 2002, **Quote : How High Is Yous Spiritual Intelligence ?** <http://www.eng.usf.edu/gopalakr/artcles/spiritual.html>, 15 Juni 2005
- Muhammad Idrus, 2002, *Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Yogyakarta*, **Psikologi Phronesis, Jurnal Ilmiah dan Terapan**, Vo.4, No.8, Desember 2002
- Munzert, A.W, 2003, **Tes IQ**, Kentindo Publisher, Jakarta
- Mutiara S Panggabean, 2002, *Pengaruh Keadilan Dalam Penggajian dan Perilaku Individu Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta*, **Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha**, No.26, Mei-Agustus

- Ningky Munir, 2000, *Spiritualitas dan Kinerja*, **Majalah Manajemen**, Vol.124, Juli 2000
- Patton, P, 1998, **Kecerdasan Emosional di Tempat Kerja**, Alih Bahasa : Zaini Dahlan, Pustaka Delaprata, Jakarta
- Ree, M, J, Earles, J, Teachout, M.S, 1994, *Predicting Job Performance : Not Much More Than G*, **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.4, p.518-524
- Ravianto, 1988, **Production of Management**, LSIUP, Jakarta
- Riggio, R, E, 2000, **Introduction To Industrial/Organizational Psychology**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Robbins, S, P, 1996, **Perilaku Organisasi**, PT. Prehallindo, Jakarta
- Sala, F, 2004, *Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work*, **Emotional Intelligence Consortium Research Journal**, Boston
- Schuller, R,S, dan Jackson, SL, 1996, **Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad 21**, Ed.6, jilid.2, Alih Bahasa : Abdul Rosyid SS, Erlangga, Jakarta
- Schultz, D.P, and Schultz, S.E, 1994, **Psychology and Work Today, An Introduction To Industrial and Organizational Psychology**, Sixth Edition, Mac
- Sumadi Suryabrata, 1998, **Pembimbing Ke Psikodiagnostik II**, Rake Sarasin, Yogyakarta
- Sutardjo. A Wiamiharja, 2003, *Keeratan Hubungan Antara Kecerdasan, Kemauan dan Prestasi Kerja*, **Jurnal Psikologi**, Vol.11, No1, Maret 2003
- Simamora, H, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Badan Penerbit YKPN, Yogyakarta
- Siti Fatimah Nurhayati, 2000, *Kontribusi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan : Masihkah Diperlukan*, **Telaah Bisnis**, Vol.1, No, 1, Juli
- Siti Habibah, 2001, *Meningkatkan Kinerja Melalui Mekanisme 360 Derajat*, **Telaah Bisnis**, Vol.2, No.1. p.27-37
- Sugiono, 1999, **Metodologi Penelitian B isnis**, Alfabeta, Bandung
- Sutrisno Hadi, 2001, **Metodologi Reset II**, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Wiersma, M.L, 2002, *The Influence of Spiritual "Meaning-Making" On Career Behaviour*, **Journal of Management Development**, Vo.21, No.7, pp.497-520

Winardi, 1996, **Perilaku Konsumen**, Bandung

Yuniningsih, 2002, *Membangun Komitmen dan Menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan*, **Fokus Ekonomi Vol.1 No.1 April 2002**

Zohar, D, Marshal, I, 2000, **SQ (Spiritual Intelligence) : The Ultimate Intelligence**, Blomsburry Publishing, London

-----, 2001, **The Ultimate Intelligence**, Mizam Media Utama, Bandung